

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Mestrado em Ciências Económicas

**Aplicação da Metodologia *Balanced Scorecard* em Instituições do
Sector Público Não Lucrativo - O Estudo do Caso Instituto Politécnico
de Portalegre -**

ANA CATARINA DE ALMEIDA COSTA

Orientação: Doutor Jorge Júlio Landeiro de Vaz

Júri:

Presidente: Doutora Maria Fernanda Pargana Ilhéu

Vogais: Doutor Jorge Júlio Landeiro de Vaz

Mestre Luís Filipe Nunes Coimbra Nazaré

Lisboa, Outubro de 2009

VERSÃO DEFINITIVA

«Developing a *scorecard* system is transformational for an organization...it's about changing hearts and minds».

Howard Rohm

Resumo

A presente dissertação de mestrado tem como propósito, através da inquirição da base teórica e da demonstração, com um estudo empírico de caso, contribuir para a melhoria do impacto da utilização da metodologia *Balanced Scorecard* na optimização do comportamento das organizações do sector público não lucrativo.

A relevância do tema tratado é suportada por uma ampla literatura editada que, embora sustentando a importância da metodologia como um forte instrumento de gestão estratégica, raramente questiona aspectos teóricos que, porventura, podem ser melhorados.

Procurou-se produzir um documento que traduza o trabalho de investigação realizado, conciliando dois aspectos: localizar a problemática num determinado contexto teórico e, paralelamente, conferir ao estudo um grau de profundidade tal que permita a produção de um contributo original, ainda que modesto.

A gestão organizativa é uma actividade que, por si só, constitui um importante desafio ao Homem. Os sistemas tradicionais de informação para a gestão têm dificuldade em responder a esse desafio, em virtude das debilidades e insuficiências que comportam. Nestas condições o BSC, dadas as suas características, poderá ser então encarado como um instrumento de gestão estratégica imprescindível.

A definição da missão, visão, valores e o estabelecimento de vectores e objectivos estratégicos, de iniciativas, de metas e de indicadores, pelas perspectivas organizacionais, considerando as suas relações de causa-efeito, permitem uma gestão muito mais adequada à realidade dos tempos.

Continua a verificar-se que muitas organizações possuem uma fraca cultura de gestão estratégica mas estas, mesmo perante cenários de incerteza, através da utilização do modelo BSC, com as necessárias adaptações, que permitam a comunicação, clarificação e gestão da estratégia, têm a possibilidade de vir a melhorar o seu desempenho futuro.

Abstract

The present Master's thesis aims to contribute towards improving the impact of the use of the *Balanced Scorecard* (BSC) methodology in order to optimise the behaviour, of public sector non-profit organisations including an overview of the respective theoretical basis and evidence and an empirical study of a specific case.

A broad range of published literature exists, underpinning the importance of the topic in question, however, while this literature confirms the importance of this methodology as a strong strategic management instrument, it rarely questions theoretical aspects that may be improved.

This thesis aims to produce a document that summarises the research work conducted, conciliating two aspects: localisation of the relevant set of issues in a specific theoretical context and, simultaneously, confer depth to the study, making it possible to produce an original, albeit modest, contribution.

Organisational management is an activity that, in its own right, constitutes an important challenge to mankind. Traditional management information systems find it hard to respond to this challenge, due to their inherent weaknesses and insufficiencies. In these circumstances, the BSC methodology, given its characteristics, may be viewed as an indispensable strategic management instrument.

Definition of the organisation's mission, vision, values and establishment of strategic action lines and objectives, from an organisational perspective, considering cause and effect relations, makes it possible to devise a management strategy that is far more suited to current realities.

Many organisations continue to have a weak strategic management culture. However, even in the context of scenarios of uncertainty, when such organisations use the BSC model, with necessary adaptations, enabling communication, clarification and management of their strategy, they can improve their future performance.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Jorge Landeiro de Vaz, por ter aceite orientar a minha dissertação, pelos ensinamentos transmitidos, pelo incentivo, apoio e disponibilidade sempre demonstrados.

Ao Dr. Joaquim Mourato, Administrador do IPP, e à Dra. Isabel Mourato, dos Serviços de Acção Social, que generosamente se disponibilizaram a prestar colaboração e o conhecimento imprescindível transmitido para a elaboração do estudo de caso.

À Dra. Graça Mocinha, Chefe de Divisão dos Serviços Académicos do IPP, pela generosidade demonstrada.

Ao Dr. Luís Nazaré, pelo acolhimento manifestado.

Aos meus pais por estarem sempre presentes, a atenção e apoio incondicional que me deram.

Finalmente, aos meus amigos, pelo seu apoio e compreensão.

A todos muito obrigada.

Índice

Resumo	3
Abstract	4
Agradecimentos	5
Índice de Figuras	10
Índice de Quadros	12
Abreviaturas	13
Introdução	14
PARTE I - Enquadramento	16
A problemática da avaliação do desempenho	16
1. A avaliação do desempenho – um desafio	16
2. A importância da ligação da estratégia à avaliação do desempenho	20
3. Os indicadores financeiros na avaliação do desempenho, suas limitações	23
4. Os sistemas de avaliação do desempenho na actualidade	26
5. A aplicação dos sistemas de avaliação do desempenho	28
Capítulo I – O <i>Balanced Scorecard</i>	32
1.1. Conceito	32
1.2. Como surgiu a metodologia <i>Balanced Scorecard</i>	34
1.3. Porquê implementar	35
1.4. Como se implementa o <i>Balanced Scorecard</i>	36
1.5. O que traz de novo	37
1.6. Objectivos do <i>Balanced Scorecard</i>	38
1.7. De que depende o seu sucesso	39
1.8. As matérias-primas do <i>Balanced Scorecard</i>	40
1.8.1. Missão	40
	6

1.8.2. Valores	41
1.8.3. Visão	41
1.8.4. Estratégia	41
1.9. As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	42
1.9.1. Perspectiva financeira	42
1.9.2. Perspectiva clientes	45
1.9.3. Perspectiva processos internos	48
1.9.4. Perspectiva aprendizagem e crescimento	50
1.10. Os cinco princípios do <i>Balanced Scorecard</i>	51
1.10.1. Princípio I: Mobilizar a mudança através da liderança executiva	52
1.10.2. Princípio II: Transformar a estratégia em termos operacionais	54
1.10.3. Princípio III: Alinhar a organização com a estratégia	54
1.10.4. Princípio IV: Transformar a estratégia numa tarefa quotidiana de todos	55
1.10.5. Princípio V: Fazer da estratégia um processo contínuo	56
1.11. Metodologia para a elaboração do <i>Balanced Scorecard</i>	57
1.11.1. Processo de construção do <i>Balanced Scorecard</i>	58
1.11.2. Outros processos de construção do <i>Balanced Scorecard</i>	64
1.12. Relação entre os indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> e a estratégia da organização	68
1.12.1. As relações de causa-efeito	69
1.12.2. Os resultados e os indutores de resultados	72
1.12.3. A ligação aos objectivos financeiros	73
1.13. A articulação das quatro perspectivas e a sua ligação à estratégia – O Mapa Estratégico	74
1.14. O <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema de gestão estratégica	81
1.14.1. A gestão estratégica	81
	7

1.14.2. Os novos processos de gestão estratégica do <i>Balanced Scorecard</i>	85
1.14.3. Os níveis de profundidade do <i>Balanced Scorecard</i>	90
1.14.3.1. O BSC como sistema de medição	90
1.14.3.2. O BSC como sistema de gestão estratégica	91
1.14.3.3. O BSC como sistema de comunicação	91
1.14.3.4. O BSC como sistema de avaliação individual	92
1.14.4. Dificuldades na implementação da estratégia	93
1.14.5. O <i>Balanced Scorecard</i> e a eliminação das dificuldades na implementação da estratégia	96
1.15. Vantagens e desvantagens da utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	105
1.16. Dificuldades de implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	110
1.17. Porque falham algumas implementações do <i>Balanced Scorecard</i>	114
Capítulo II – Perspectivas para a aplicação da metodologia <i>Balanced Scorecard</i>	116
2.1. A utilização das quatro perspectivas é suficiente?	116
Capítulo III – Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> ao sector público	119
3.1. O sector público em Portugal – definição e estrutura	119
3.2. Exemplos de aplicação no sector público	121
3.3. Exemplos de sucesso de aplicação em instituições do ensino superior público	126
PARTE II – Estudo do caso IPP	136
Metodologia adoptada	136
1. Justificação do método	136
2. Vantagens e limitações	138
3. Processo de investigação adoptado para obter a validade e fiabilidade na investigação	139
Capítulo IV – O <i>Balanced Scorecard</i> no IPP	142

4.1. Apresentação do IPP	142
4.2. Sistema Integrado de Gestão (SIG)	147
4.3. Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade	148
4.4. Análise SWOT	149
4.5. A estratégia	150
4.6. <i>Balanced Scorecard</i>	151
4.6.1. Princípios, metodologia seguida e perspectivas	152
4.6.2. Fases de implementação	153
4.6.3. Mapa estratégico	153
4.7. Software informático de aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> ao IPP	157
4.8. Conclusões sobre o estudo de caso	159
Capítulo V – Conclusões e considerações finais	161
5.1. Conclusões gerais	161
5.2. Limitações e sugestões para investigações futuras	162
Bibliografia	164
Anexos	183
Guiões das entrevistas realizadas	184

Índice de Figuras

Figura 1.1. O que é o BSC	34
Figura 1.2. Mapa da Estratégia	36
Figura 1.3. Mapeamento da estratégia da organização	37
Figura 1.4. Tradução da estratégia em termos operacionais	39
Figura 1.5. As matérias-primas do BSC	40
Figura 1.6. As quatro perspectivas da metodologia BSC	42
Figura 1.7. Principais indicadores da perspectiva clientes	47
Figura 1.8. Ligação entre a oferta de valor aos clientes e os principais indicadores de resultados	48
Figura 1.9. A perspectiva interna – o modelo genérico da cadeia de valor	49
Figura 1.10. Os cinco princípios da organização focada na estratégia	52
Figura 1.11. Processo de gestão da mudança	53
Figura 1.12. O processo de transformação da estratégia em termos operacionais	54
Figura 1.13. Desdobramento da estratégia (BSC Empresa)	55
Figura 1.14. Divulgação da estratégia	56
Figura 1.15. Administrar a estratégia de forma continuada	57
Figura 1.16. Modelo de Horváth e Partners para a implementação de um <i>Balanced Scorecard</i>	67
Figura 1.17. A cadeia de relações de causa-efeito	71
Figura 1.18. O Mapa Estratégico	75
Figura 1.19. A cadeia de valor genérica de uma organização	78
Figura 1.20. Modelo de gestão estratégica	82
Figura 1.21. Relação entre o processo de formulação e revisão da estratégia e o processo de desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i>	84
Figura 1.22. Gestão estratégica – quatro processos	87

Figura 1.23. Dificuldades na implementação da estratégia	93
Figura 1.24. Uso do <i>Balanced Scorecard</i> para medir a missão do <i>Texas State Auditor's Office</i>	122
Figura 1.25. <i>Balanced Scorecard</i> do <i>Duke Children Hospital</i>	124
Figura 1.26. Mapa estratégico da <i>Cidade de Charlotte</i>	126
Figura 1.27. Objectivos estratégicos e as relações de causa-efeito – Universidade Federal do Ceará	130
Figura 1.28. Visão e objectivos da <i>University of Califórnia</i>	132
Figura 1.29. Organograma	144
Figura 1.30. Serviços centrais	145
Figura 1.31. Serviços de acção social	146
Figura 1.32. Sistema Integrado de Gestão	147
Figura 1.33. Mapa estratégico	154
Figura 1.34. Mapa estratégico de organizações do sector privado	156
Figura 1.35. Mapa estratégico de organizações do sector público sem fins lucrativos	156
Figura 1.36. “Cópias de ecrã” dos <i>scorecards</i> do IPP	157
Figura 1.37. “Cópias de ecrã” dos <i>scorecards</i> do Sistema de Gestão da Qualidade	158
Figura 1.38. “Cópias de ecrã” sobre a evolução de um indicador	158

Índice de Quadros

Quadro 1.1. Os objectivos financeiros e as várias fases do ciclo de vida	45
Quadro 1.2. Passos para a construção do BSC	65
Quadro 1.3. Importância das categorias de activos intangíveis por estratégia de mercado	80
Quadro 1.4. Os dez mandamentos para a implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	113
Quadro 1.5. Estrutura do sector público	120
Quadro 1.6. Indicadores da perspectiva dos utilizadores – Biblioteca da <i>Universitat Pompeu Fabra</i>	127
Quadro 1.7. Indicadores da perspectiva económico-financeira – Biblioteca da <i>Universitat Pompeu Fabra</i>	128
Quadro 1.8. Indicadores da perspectiva dos processos internos – Biblioteca da <i>Universitat Pompeu Fabra</i>	128
Quadro 1.9. Indicadores da perspectiva dos recursos humanos – Biblioteca da <i>Universitat Pompeu Fabra</i>	128
Quadro 1.10. Mapa estratégico (1999-2004)	134
Quadro 1.11. Matriz SWOT	150
Quadro 1.12. Sumário das perspectivas, objectivos estratégicos e indicadores	155

Abreviaturas

BSC - *Balanced Scorecard*

CRP – Constituição da República Portuguesa

ESAE – Escola Superior Agrária de Elvas

ESE – Escola Superior de Educação

ESS – Escola Superior de Saúde

ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

EUA – Estados Unidos da América

EVA – Economic Value Added

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IPP – Instituto Politécnico de Portalegre

OTD – *On-time delivery*

ROCE – Return On Capital Employed

ROE – Return On Equity

ROI – Return On Investment

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SMART – Strategic Measurement and Reporting Technique

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TI – Tecnologias de Informação

TQM – Total Quality Management

Introdução

A presente dissertação **enquadra-se** no âmbito do trabalho final de mestrado em Ciências Económicas no Instituto Superior de Economia e Gestão.

O tema escolhido para a presente dissertação é sobre o *Balanced Scorecard*, ponto abordado na cadeira de Economia dos Mercados e da Empresa, no 1º semestre do ano lectivo 2007/08 do referido mestrado, ministrada pelo Professor Doutor Álvaro Martins.

De facto, face à evolução verificada nas economias, as organizações procuram sobreviver num mercado cada vez mais competitivo e globalizado adoptando novas características operacionais, como por exemplo a inovação, a melhoria das qualificações dos seus quadros, a relação com os clientes, o que obriga a que estas revejam as suas estratégias e os seus sistemas de informação e de gestão.

Do mesmo modo, a complexidade crescente que envolve as organizações da Administração Pública, que sempre assentou em princípios formais, encontra-se também exposta aos novos desafios estratégicos originados pela globalização na actividade social e à muito maior exigência dos cidadãos consumidores. Esta complexidade obriga a uma melhoria contínua da eficiência e da eficácia das organizações e esse objectivo apenas será conseguido com inovação, criatividade e com modelos de gestão estratégica devidamente adequados.

Assim sendo, existe a necessidade da implementação de novos sistemas de avaliação do desempenho nas organizações, mesmo nas organizações públicas, onde essa necessidade é ainda mais imperiosa.

O BSC, que inicialmente foi utilizado como um sistema de avaliação do desempenho, será actualmente o suporte de ligação dos sistemas de gestão de uma organização que possibilite gerir a estratégia, assim como clarificá-la e comunicá-la, permitindo ainda a uma organização definir o caminho que pretende seguir e assegurar-se que não se desvia dele.

Note-se que esta metodologia, aplicada a uma instituição pública de ensino, como adiante se verá, permite a tradução da estratégia e da visão num conjunto de medidas de desempenho que optimizarão o seu funcionamento.

O principal **objectivo** desta dissertação, para além de demonstrar os aspectos teóricos que suportam a metodologia BSC, será estudar o seu funcionamento, no caso concreto, numa instituição de ensino superior público, o Instituto Politécnico de Portalegre, tentando compreender e contribuir, demonstrando como esta metodologia funciona como uma ferramenta de clarificação e melhoria substancial da acção, de comunicação interna e externa e de gestão da estratégia definida.

Esta dissertação **estrutura-se** em duas partes. A primeira com três capítulos e a segunda com dois capítulos.

A Parte I faz o enquadramento sobre a problemática da avaliação do desempenho. O Capítulo I, faz uma abordagem teórica completa sobre o BSC. No Capítulo II, apresentam-se as perspectivas para a aplicação da metodologia BSC e reflecte-se se a utilização das quatro perspectivas é suficiente. No Capítulo III, analisa-se a aplicação do BSC ao sector público e apresentam-se alguns casos de sucesso.

Na Parte II, efectua-se o estudo de caso sobre o Instituto Politécnico de Portalegre, apresentando a metodologia adoptada. No Capítulo IV, estuda-se a aplicação do BSC no IPP e retiram-se conclusões sobre os resultados. Por fim, no Capítulo V, retiram-se conclusões sobre a presente dissertação, elaboram-se as considerações finais, apresentam-se contributos deste trabalho para a investigação e as limitações e sugestões para investigações futuras.

PARTE I - Enquadramento

A problemática da avaliação do desempenho

1. A avaliação do desempenho – um desafio

Os primeiros trabalhos sobre a avaliação do desempenho remontam à década de 80 do século XIX (Ghalayini e Noble, 1996). Defendia-se então que a avaliação do desempenho devia estar ligada aos aspectos financeiros da organização, como o lucro, a rentabilidade do investimento e a produtividade alcançada.

Actualmente, o interesse na avaliação do desempenho é da maior importância, sendo um tema de debate aberto no estudo da disciplina de gestão (Kennerley e Neely, 2002).

Ao longo dos tempos recentes, todo o ambiente que tem marcado a forma de dirigir e de efectuar os negócios tem experimentado profundas mutações, cada vez a ritmos mais acelerados e imprevisíveis.

O fenómeno da globalização não é alheio a esta mudança e trás consigo consequências para a gestão das organizações e para o comportamento dos mercados.

Neste ambiente, o custo dos produtos e serviços que está associado à eficiência operacional já não é o factor facilitador da liderança nos mercados. As organizações têm agora de levar em linha de conta a qualidade, o serviço que prestam ao cliente, a resposta que conseguem dar às exigências de todos os interessados no negócio e a outros factores intangíveis.

Bourne *et al.* (2000) afirmam que esta mudança, de cariz externa às organizações, criou a necessidade constante de um olhar atento sobre estes aspectos, que terá de ser exercido através do controlo das medidas de desempenho.

Os resultados alcançados justificam a importância da avaliação do desempenho. Como se verifica, o bom *elan* financeiro alcançado pela organização pode atrair novos investimentos, aumentar o valor desta e atrair, por sua vez, recursos humanos de elevada qualidade

Neely *et al.* (1995) consideram que a avaliação do desempenho, embora muito debatida, é um ponto raramente definido. Para eles, o nível de desempenho alcançado por uma organização está positivamente relacionado com a eficiência e eficácia das acções efectuadas, sugerindo assim, as seguintes descrições:

- «A medição do desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e a eficácia da acção.»
- «A medição da performance pode ser definida como uma métrica utilizada para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma acção.»¹
- «Um sistema de medição do desempenho pode ser definido como o conjunto de métricas utilizadas para quantificar tanto a eficiência como a eficácia das acções.»²

De outra forma, Marshall *et al.* (2000, p. 215) consideram a avaliação do desempenho como «...o desenvolvimento de indicadores e a recolha de dados para descrever, relatar e analisar o desempenho...». Mas, para Bourne *et al.* (2003), estes conceitos precisos não aderem ao que é referido na literatura e que é considerado na prática como «avaliação do desempenho». Para estes autores, o conceito contém os seguintes aspectos:

- O uso de medidas de desempenho multi-dimensional;
- Apenas adquire relevância quando inserida num quadro conceptual de gestão que permita o julgamento das acções em termos de eficiência e eficácia;
- Integra o sistema de planeamento e controlo de gestão da organização objecto de avaliação e tem impacto no ambiente em que é aplicada;

¹ Os conceitos de eficiência e eficácia podem aplicar-se tanto a uma determinada acção como ao resultado dessa acção (Neely *et al.*, 1995).

² Neste contexto, o termo métrica refere-se não só à fórmula de cálculo de medida como, entre outras coisas, ao título da medida, quem deverá efectuar o cálculo ou de onde serão extraídos os dados (Neely *et al.*, 1995).

-
- Eventualmente é usada para aferir o impacto das iniciativas da organização nos interesses dos seus stakeholders.

A avaliação do desempenho, em qualquer organização, assume a existência de um padrão face ao qual se podem fazer comparações. Decide-se o que medir, como realizar a recolha dos dados, o seu processamento, análise e interpretação. Não obstante a sua simplicidade, a avaliação do desempenho não está excluída de dificuldades.

Smith (citado por Zairi, 1994, p. 3) considera que «The reality of measuring unconstrained human behaviour is that the act of measuring a particular indicator will induce behaviour which have as their objective to maximize the performance of the indicator, virtually regardless of its effect on the organization as a whole.»

Zairi (1994) esclareceu este ponto de vista argumentando que, no âmago da questão da avaliação do desempenho, está a componente humana. Os envolvidos nesta complicada tarefa têm que:

- Em primeiro lugar, definir os objectivos;
- Desenhar o sistema;
- Ajudar a implementar o sistema;
- Dirigir a medição;
- Responsabilizar-se pela interpretação dos resultados;
- Actuar de forma a otimizar as medidas utilizadas.

A realização destas tarefas pode conter erros e enviesamentos inerentes à condição humana e ao próprio sistema de avaliação do desempenho.

A questão não é de como fazer a avaliação, mas sim de como fazê-la de forma eficaz. No final têm de ser atingidos determinados objectivos pré-estabelecidos pela organização para ser encarada como bem sucedida. Ao conceber e implementar qualquer sistema de avaliação do desempenho, devem levar-se em conta estes aspectos para que, tendencialmente, se possa anular a subjectividade dos resultados.

De outra forma, Neely *et al.* (1995) e Santos *et al.* (2000) chamam à atenção para as carências que os tradicionais sistemas de avaliação do desempenho têm no que toca aos indicadores que usam e ao quadro conceptual que conduz o processo de avaliação.

Os sistemas de informação geram quantidades exorbitantes de dados desprovidos de elementos que permitem a compreensão, organização e utilização dessa mesma informação na gestão organizacional.

Neely e Bourne (2000) dizem que os dados obtidos nos sistemas de avaliação do desempenho, por si só, não abrangem toda a realidade. Possibilitam sim, obter várias perspectivas para qualificar o desempenho, não dizendo com exactidão o que medir. Não existem, também, mecanismos para a especificação dos objectivos que devem ser atingidos (Ghalayini e Noble, 1996).

De acordo com os trabalhos realizados pelo U. S. Department of Energy (1995) e Zairi (1996), as razões para a falha destes sistemas são:

- Erros na definição operacional de desempenho;
- Erros no estabelecimento de uma relação entre desempenho e processo;
- Erros na definição dos limites dos processos;
- Incompreensão ou deficiente utilização das medidas;
- Falha na distinção entre medidas de controlo e melhoramento;
- Medição de aspectos errados face aos objectivos em causa;
- Incompreensão e/ou deficiente utilização da informação pelos gestores;
- Medo de distorcer as prioridades do desempenho;
- Percepção de perda de autonomia;
- Medo de expor um desempenho fraco e por isso, medo da introdução de controlos de gestão mais rigorosos;
- Avaliação demasiado focada nos aspectos internos da organização.

Neely (1999) e Bitici *et al.* (2002) afirmam que se está a verificar uma alteração profunda na avaliação do desempenho. Muitos factores levam a este interesse actual. Neely (1999), aponta as sete principais razões que explicam a necessidade de reformar os sistemas de avaliação do desempenho no ambiente económico em que vivemos:

- A mudança da natureza do trabalho;
- Competição global crescente;
- Actividades específicas de melhoramento;
- Prémios de qualidade nacionais e internacionais;

-
- Regras da organização em mudança;
 - Exigências externas em mudança;
 - O poder das tecnologias de informação.

Estas são as forças que dão corpo à mudança que atinge a maioria das organizações. Aquelas que perdem a oportunidade de se adaptarem e darem resposta às dificuldades geradas pelo novo ambiente, enfrentam problemas de crescimento ou, pelo menos, sérios problemas de sobrevivência.

Kennerley e Neely (2003) dizem-nos que, neste ambiente de mudança, o desenvolvimento, implementação e utilização de justas concepções de avaliação do desempenho e de gestão leva a uma das maiores apostas que as organizações têm de realizar para incorporarem no seu seio o sucesso.

Kennerley e Neely (2003) afirmam ainda que, como resultado desta realidade, muitas organizações têm rompido com modelos antigos, através da incorporação de novos métodos e técnicas, atingindo patamares superiores no seu desempenho, especialmente desde o final da década de 80 do século XX.

Desta forma, o tempo consumido e os recursos alocados na concepção e utilização de sistemas de avaliação do desempenho equilibrados, criou um *know-how* importantíssimo que permitiu reflectir sobre a utilidade dos sistemas existentes.

Por outro lado, Bourne *et al.* (2003) referem que os antigos sistemas de avaliação, fundados em medidas financeiras, têm sido encarados como estando virados para o interior das organizações, focados no passado e em partes da organização, não a encarando como um todo. Em consequência, existiu um grande interesse no desenvolvimento de novos sistemas de avaliação do desempenho mais criteriosos. Os métodos mais importantes serão abordados na subsecção 4.

2. A importância da ligação da estratégia à avaliação do desempenho

A incerteza sobre o comportamento das variáveis macroeconómicas, que se tem verificado desde a década de 80 do século XX, tem obrigado as organizações a flexibilizarem-se e adaptarem-se às novas necessidades dos clientes e dos mercados, bem como à compreensão do papel dos stakeholders nos negócios (O'Shannassy, 2003).

A eficiência operacional, determinante da gestão na era industrial, é agora insuficiente para que se alcancem desempenhos superiores. Para superar a concorrência torna-se agora necessário seguir estratégias assentes na diferenciação que permitam a criação e entrega de valor aos clientes superior àquilo que é entregue pela concorrência ou entregar valor semelhante a preços inferiores ou, ainda, ambas as alternativas anteriores (Porter, 1996).

Estas alterações de contexto exigem também um olhar mais cuidadoso na gestão interna das organizações, que auxiliam o alcançar destes objectivos.

A determinação e execução da estratégia, bem como a avaliação do desempenho, constituem os elementos fundamentais cuja compreensão e aplicação são os mais importantes para garantir o sucesso.

Por outro lado, Neely *et al.* (1994) defendem que a avaliação do desempenho é um elemento complexo e dinâmico que se pode usar em interacção com a estratégia da organização.

Esta relação poderá colocar a seguinte questão: neste contexto qual o papel da avaliação do desempenho?

A conveniência em dotar os sistemas de avaliação do desempenho de uma perspectiva mais estratégica tem aumentado desde finais dos anos 80 do século passado.

Letza (1996) advoga que a principal função da avaliação do desempenho, num contexto estratégico organizacional, é dotar de meios de controlo para alcançar os objectivos definidos, para cumprir a missão e a estratégia da organização.

Esta opinião é defendida por Neely *et al.* (1994), que encaram a avaliação do desempenho como um elemento chave no apelidado «controlo estratégico». Esta ideia é ainda desenvolvida por Fawcett *et al.* (1997), que afirmam sobre a necessidade de exercer o controlo através de:

- Auxílio aos gestores na identificação de bom desempenho;
- Exposição de metas;
- Evidenciando o sucesso ou fracasso.

Frishammar (2003, p. 319) alega que a *hard information* – dados quantitativos originados, usados ou citados pelos sistemas financeiros e de cálculo e controlo das organizações, deverão ser utilizados nos processos de tomada de decisão. Deverão, igualmente, espelhar a importância que o *feedback* assume na definição da estratégia.

McAdam e Bailie (2002) entendem que a melhor ligação entre a avaliação do desempenho e a estratégia empresarial é a criação de um alinhamento entre ambas.

Segundo Neely *et al.* (1994), um dos factores mais importantes desse alinhamento é a estabilidade entre a tomada de decisão e a acção. Estes autores entendem que as organizações que alcançarem este alinhamento competem no mercado pela qualidade, contrariamente às organizações que competem pelo preço.

Franklin (1996) e Bourne *et al.* (2000) consideram que esse alinhamento funciona apenas em ambientes de mudança rápida, se as medidas de desempenho e todo o processo estratégico estiverem relacionados de forma dinâmica.

Bourne *et al.* (2000) referem ainda que, para obter solidez, e assim o alinhamento, deve utilizar-se uma abordagem mais abrangente na escolha e aplicação das medidas de desempenho, para que tenham significado numa situação dinâmica e complexa.

O «Performance Measurement Questionnaire» é uma ferramenta desenvolvida por Dixon *et al.* (1990) que visa precisamente auditar o alinhamento das medidas de desempenho com a estratégia de uma organização. Este instrumento foi para além das medidas financeiras tradicionais. Tem um carácter mais indicativo do que prescritivo, de uma abordagem alargada às medidas de desempenho (McAdam e Bailie, 2002).

Light (1998), ao defender mais medidas de desempenho para atingir o alinhamento com a estratégia afirma, que na avaliação do desempenho, devem ser levados em conta aspectos intangíveis tais como, desempenho da gestão, qualidade da estratégia, satisfação dos clientes e preservação dos colaboradores. O autor alega ainda que a avaliação, monitorização e controlo destes aspectos ajudam na identificação de problemas, na optimização do processo e no alcance das metas da organização.

O trabalho de McAdam e Bailie (2002) atesta que as medidas de desempenho relacionadas com a estratégia são mais efectivas, uma vez que o alinhamento entre medidas deve ser examinado frequentemente e encarado como um assunto dinâmico e difícil e não, como uma relação simplesmente linear.

Novos métodos de desenvolvimento organizacional têm sido propostos como facilitadores do alinhamento das medidas de desempenho com a estratégia (Dale, 1999).

Sistemas como o BSC (Kaplan e Norton, 1992) e o Modelo de Excelência Empresarial (EFQM, 2001) são encarados como ferramentas para o alinhamento das medidas com a estratégia, de uma forma dinâmica. Estes sistemas podem ainda ser utilizados para acompanhar e controlar os aspectos fundamentais para o sucesso da organização. Permitem também organizar a informação relativa à evolução das

organizações, dos mercados e dos clientes, em lugar da utilização de medidas tradicionais que reflectem perspectivas históricas.

Resumidamente, fundamenta-se que a avaliação do desempenho adopte uma perspectiva mais estratégica, procurando-se expandir métodos e ferramentas que agreguem medidas de desempenho ajustadas com a estratégia empresarial, num contexto de acelerada mudança.

3. Os indicadores financeiros na avaliação do desempenho, suas limitações

A definição dos indicadores está no âmago da avaliação do desempenho. Para se alcançarem efeitos objectivos, os sistemas de avaliação do desempenho dependem cada vez mais dos indicadores estabelecidos, na definição do que é o desempenho das organizações sob certas perspectivas.

Os sistemas financeiros têm, desde sempre, sido a base de definição e de cálculo das medidas e indicadores de desempenho (Ghalayini e Noble, 1996), que são comumente aceites na medição do desempenho das organizações, dado que estão bem testados, são facilmente inteligíveis e produzem sinais considerados claros.

Custo e proveito, rendimento e despesa, lucro e prejuízo são conceitos universalmente aceites e conhecidos até pelos gestores sem formação financeira. Estas medidas tiveram importância na tomada de decisões de gestão empresarial e é crível que continuem a ter no futuro.

Apesar disso, embora estas medidas tradicionais tenham sido o bastante para garantir o sucesso na era industrial, estão ultrapassadas relativamente às competências e conhecimentos que as organizações têm de dominar actualmente (Kaplan e Norton, 1992).

Letza (1996) diz que as medidas financeiras constituem uma ferramenta imprópria e insensível para a tomada de decisão, relativamente ao alinhamento com a estratégia. Dado que descrevem o que aconteceu no passado e, tendo sido criadas com fins legais e de reporte, não se relacionam com ela.

Letza (1996) argumenta ainda que muitos gestores procuram focar-se no que lhes permite colher compensações imediatas, sacrificando a robustez do negócio no longo prazo em troca de ganhos de curto prazo.

Assim, as medidas que constituem a avaliação do desempenho devem ser criadas de forma a possibilitar a obtenção de uma noção clara das causas, dos resultados e dos indutores de desempenho futuro.

Ghalayini e Noble (1996) e Neely (1999) referem as limitações mais importantes das medidas de desempenho tradicionais:

- Baseiam-se em sistemas contabilísticos tradicionais;
- Constituem medidas de resultados de decisões passadas;
- Não incorporam a estratégia empresarial e falham quanto a dados sobre qualidade, responsabilidade e flexibilidade;
- Têm formato inflexível;
- Não reflectem as exigências dos clientes, as técnicas de gestão aplicadas ou o desempenho dos competidores;
- Encorajam a orientação para o curto prazo e a optimização local;
- Encorajam os gestores a minimizar as diferenças relativamente ao padrão em vez de procurarem a melhoria contínua;
- Perda de importância do custo como factor competitivo;
- Incapacidade para revelar as causas dos problemas;
- Produtividade parcial, produtividade agregada e paradoxo da produtividade³.

Os indicadores financeiros dão-nos, de forma geral, os acontecimentos ocorridos no processo de negócio, não explicando exactamente o que aconteceu e, por isso, não poderem constituir uma base de conhecimento para acções futuras, isto é, não constituírem uma base a partir da qual se possam fazer previsões. Não explicam também o que está realmente a acontecer, dado que a sua natureza se reporta a resultados finais do processo de negócio (Neely, 1999).

Malina e Selto (2001, p. 48) dizem que, desde os anos 80 do século XX, vários autores têm vindo a aconselhar formas de gestão e de avaliação de organizações também baseadas em medidas não financeiras, tais como: a qualidade; a produtividade; a gestão da informação e do conhecimento; as relações com clientes e com

³ A métrica da produtividade parcial enfatiza um input em detrimento de outros. A da produtividade agregada apresenta o problema dos inputs não serem homogéneos e da dificuldade de representar activos intangíveis. Por último, o facto de a produtividade estar relacionada com o factor trabalho e de estes estarem a perder importância em termos de peso no custo representa o paradoxo da produtividade (Ghalayini e Noble, 1996).

fornecedores; a formação e motivação dos recursos humanos ou; a capacidade de reacção a oportunidades e ameaças.

Esta temática tem sido objecto de interesse por parte de gestores e investigadores nacionais⁴, relacionada com temas como o controlo de gestão, a estratégia empresarial e a gestão financeira. Identificam-se também exemplos na área da gestão do conhecimento e do estudo do factor humano nas organizações, como o de Sarmiento e Correia (2003).

O *Balanced Scorecard*, apresentado por Kaplan e Norton em 1992, foi importante no incremento da utilização de medidas não financeiras no processo.

Assim, as organizações devem utilizar um conjunto equilibrado de medidas financeiras e não financeiras para medir o desempenho organizacional (Bourne *et al.*, 2003).

Kaplan e Norton (1992), explicam ainda que o BSC inclui medidas financeiras que mostram os efeitos das acções ocorridas, que são completadas com medidas operacionais que são propiciadoras do desempenho financeiro futuro.

Induz-se assim a noção de que apenas o uso de indicadores financeiros se torna escasso para suportar um sistema de avaliação do desempenho, dada a importância que é colocada no desempenho de curto prazo poder provocar procedimentos que ponham em risco a criação de valor no longo prazo.

Desde a sua difusão, o BSC tem vindo a ser um foco de interesse por parte das comunidades académica e de executivos. Há um número importante de artigos que advogam a abordagem proposta por Kaplan e Norton e o número de organizações que o utilizam é cada vez maior [Yeniyurt, (2003), p. 136].

Com o desenvolvimento desta concepção, Kaplan e Norton cortaram definitivamente com a forma empírica de estudo e investigação do desempenho organizacional, assente em sistemas de avaliação do desempenho unidimensionais e, também, puseram em relevo a importância da gestão do desempenho, relacionando a arquitectura do negócio com a estratégia da organização.

Alguns estudos empíricos mostraram a importância que a estratégia utilizada pode ter na determinação do tipo de medidas usadas na avaliação do desempenho. Bergeron (2000) diz que alguns estudos apontam a existência de uma maior correlação entre a aplicação de estratégias de diferenciação e a utilização de indicadores qualitativos.

⁴ Por exemplo: Freire, 1998; Madeira, 2000; Carvalho e Azevedo, 2001; Marcos *et al.*, 2001; Ramos e Gonçalves, 2002; Neves, 2000; ou Sousa e Rodrigues, 2002.

Em suma, a influência que as organizações actuais sentem, em resultado da globalização dos mercados e da mudança cultural vivida na sociedade, cria uma importância muito maior dos factores intangíveis para o sucesso da estratégia.

É reconhecida a necessidade de aplicação dos sistemas de medição multidimensionais (Cameron, 1981, 1982; Bergeron, 2000), sendo o BSC a escolha mais divulgada e aplicada para corresponder a esta necessidade.

4. Os sistemas de avaliação do desempenho na actualidade

Os indicadores tradicionais da avaliação do desempenho foram referidos na subsecção 1 como sendo: o lucro, a rentabilidade do investimento e a produtividade alcançada.

Estas medidas foram comentadas por alguns investigadores (por exemplo: Ghalayini e Noble, 1996; Bitici *et al.*, 1997; Neely, 1999), por se referirem a decisões tomadas no passado, por serem de pouca utilidade na melhoria do desempenho e na criação de valor futuro.

Existe unanimidade entre estas limitações e outras propostas por autores como Eccles e Pyburn (1992) ou Kaplan e Norton (1992).

Estes autores defendem que a avaliação do desempenho deve admitir métricas financeiras tradicionais e incorporar os aspectos fundamentais do negócio que actuam no desempenho futuro de uma organização. Isto é posto em relevo devido à existência do lucro não implicar, inevitavelmente, que os sistemas de controlo operacionais e de gestão sejam eficientes.

De facto, o lucro, como medida de desempenho, é redutor. Revela apenas a existência de problemas mas não informação sobre as razões dos mesmos, isto é, não exerce o seu controlo ou a sua resolução (Ghalayini e Noble, 1996).

Têm sido propostas outras formas de avaliação do desempenho, no sentido de responder às críticas efectuadas aos sistemas tradicionais e à forma de lidar com ambientes de rápida mudança.

Bourne *et al.* (2000) referem:

- a Matriz de Suporte de Medidas de Desempenho (Keegan *et al.*, 1989);

-
- a Pirâmide SMART⁵ (Cross e Lynch, 1988/89);
 - a Matriz de Resultados/Determinantes (Fitzgerald e Moon, 1996; Fitzgerald *et al.*, 1991); e
 - o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992).

Estas concepções são multidimensionais e põem em relevo a informação não financeira, de forma a reorganizar o equilíbrio. Foram concebidas atendendo ao balanceamento entre medidas de desempenho externo e interno, com o objectivo de fornecer uma indicação prévia sobre o desempenho futuro da organização e, ao mesmo tempo, registar o resultado das acções passadas.

Apesar destas concepções terem transposto algumas das insuficiências dos tradicionais sistemas de avaliação do desempenho, com base em sistemas financeiros, não estão excluídas de críticas, designadamente com o surgimento de novas concepções – Prisma do Desempenho – onde se mede também a satisfação dos stakeholders (Neely *et al.*, 2001).

Segundo Bourne *et al.* (2000), aquelas concepções dão resposta a uma questão importante: Que tipo de medidas devem as organizações utilizar? Mas, não ajudam uma determinada organização a implementar um sistema de avaliação do desempenho. Para isso, é necessário um processo completo de gestão. Estes autores referem alguns exemplos retirados da literatura:

- Dixon *et al.* (1990) utilizam o Questionário de Avaliação do Desempenho (QAD) na identificação das forças e das fraquezas de um sistema de avaliação do desempenho. Propõem, posteriormente, o trabalho em equipa para desenvolver e reorientar o conjunto de medidas de desempenho;
- Kaplan e Norton (1993) criaram um processo para desenvolver o BSC baseado em entrevistas com os executivos para pôr em relevo as discrepâncias no que toca às propriedades estratégicas e, posteriormente, resolver estas diferenças através de reuniões de trabalho assistidas por consultores;
- Eccles e Pyburn (1992) apresentam um processo assistido que explana o pensamento dos gestores com a construção de um modelo de desempenho

⁵ Strategic Measurement and Reporting Technique

que une as mudanças no conhecimento das pessoas e os processos organizacionais ao desempenho financeiro, através do desempenho no mercado⁶;

- Neely *et al.* (1996) criaram um processo de gestão que incorpora a realização de reuniões de trabalho com executivos, auxiliadas por consultores, para identificar as necessidades dos stakeholders e, caso necessário, reformular a estratégia. Os tipos de necessidades identificadas permitem definir um novo conjunto de objectivos estratégicos e projectar as medidas de avaliação do desempenho.

Estas abordagens têm em comum a ideia de que a formulação dos indicadores deve iniciar-se com a análise da complexidade da organização e das características do ambiente em que actua. Assim, no final de cada um destes processos de gestão, os gestores estão em condições de decidir o que medir, faltando encontrar a forma de o fazer.

Apesar da existência de várias abordagens para desenvolver sistemas de avaliação do desempenho, reconhece-se que determinados aspectos devem ser mais investigados, com por exemplo: a identificação de factores chave do desempenho, uma melhor compreensão dos inter-relacionamentos e dos *trade-offs* existentes entre diferentes medidas de desempenho, o dinamismo da organização e o dos sistemas de avaliação.

5. A aplicação dos sistemas de avaliação do desempenho

De acordo com Neely (1999), actualmente a avaliação do desempenho organizacional é estudada e debatida, tanto por académicos, como gestores e governantes. Estes, através dos seus artigos, práticas, conferências e legislação⁷ produzida, reconhecem que o sucesso que possam obter com as suas práticas está intimamente relacionado com a utilização de medidas adequadas e de sistemas de avaliação do desempenho correctamente desenvolvidos.

⁶ Uma abordagem similar é agora adoptada para o desenvolvimento do BSC (Kaplan e Norton, 1996a).

⁷ Em Portugal a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, revogada pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, traduz uma nova orientação governamental na matéria.

No entanto, existem certezas de que nem todas as iniciativas de avaliação do desempenho são bem sucedidas [Bourne *et al.* (2003), p. 2], pelo que, se torna necessário conhecer melhor os factores que têm influência no sucesso das iniciativas de avaliação do desempenho.

Na subsecção 4 foram apresentadas diversas ferramentas e problemas associados a este processo. Este, é a base mais abordada na literatura sobre a avaliação do desempenho. A maioria dos métodos referidos satisfaz os critérios de integração, equilíbrio e orientação estratégica, fundamentais para o alcance de resultados positivos nesta fase (Bourne *et al.*, 2000).

Após a teorização inicial, um sistema de avaliação do desempenho deverá ser objecto de desenvolvimento e implementação, adequada a uma certa realidade e a objectivos previamente determinados.

Por meio de uma sequência lógica de processos, cujos resultados são influenciados por forças que previamente podem não ser de possível avaliação, interagem de modo dinâmico ao longo de todo o processo.

As dificuldades apontadas por diversos autores, na concepção e desenvolvimento de sistemas de avaliação do desempenho, são resumidas por Bourne *et al.*, (2003, p. 19):

- Dificuldades na avaliação das medidas e dos problemas na identificação dos reais indutores do desempenho;
- Métricas definidas de forma fraca;
- Os objectivos são negociados em vez de serem definidos com base nas exigências dos stakeholders;
- Utilização de métodos de melhoramento desactualizados;
- Tempo e despesa;
- Necessidade de quantificar resultados de natureza qualitativa;
- Utilização de grande número de medidas, reduzindo o respectivo impacto final;
- Dificuldades na decomposição de objectivos para os níveis mais baixos da organização;
- Necessidade de um sistema de informação desenvolvido;
- Busca continuada pela perfeição.

Assim sendo, a literatura que informa sobre as experiências de desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação do desempenho, indica-nos que o sucesso não é fácil de alcançar.

Bourne *et al.* (2003, p. 16) apresentam-nos exemplos de experiências feitas em diversas organizações que se mantiveram por períodos de 3 a 15 anos. As descrições destas experiências mostram que a implementação de sistemas de avaliação do desempenho não é um processo simples e de garantido sucesso.

Também Kaplan e Norton (1996a) dizem-nos que são necessários alguns anos para que se colham os benefícios do processo. De outra forma, é ainda reduzido o número de estudos realizado sobre os fracassos ocorridos e os problemas de longo prazo no uso de medidas de desempenho [Bourne *et al.* (2003), p. 16].

Existem documentos de diferentes abordagens, no campo da consultadoria de implementação de sistemas de avaliação do desempenho, que reconhecem outros factores que induzem a resultados semelhantes.

Kaplan e Norton (1996a) mostram-nos um exemplo de que, em resultado de experiências onde participaram e de consultas efectuadas a conferencistas⁸, reconhecem quatro barreiras à implementação de sistemas de avaliação do desempenho:

- Falta de operacionalidade da visão e da estratégia;
- Ausência de ligações entre a estratégia e os objectivos departamentais, de equipa e individuais;
- Distribuição de recursos independentemente da estratégia;
- O *feedback* obtido é de ordem táctica e não estratégica.

Meekings (1995) descreve também como a resistência à introdução de um sistema de avaliação do desempenho pode ser causa de falta de compreensão e medo quanto à ameaça relativa à situação pessoal. Explica ainda como estes problemas podem ser ultrapassados com três aspectos da implementação:

- Arquitectura de avaliação de cima para baixo;
- Arquitectura sistematicamente revista;
- Integração do processo de planeamento e orçamentação.

⁸ Realizadas numa Conferência sobre “Business Intelligence”, Londres, 1993.

Esta abordagem identifica-se muito com a de Kaplan e Norton, quando o autor acrescenta a estes aspectos a importância do processo de elaboração da avaliação do desempenho, com o intuito de desenvolver uma consciência comum relativamente ao propósito deste.

Hacker e Brotherton (1998) apontam os problemas clássicos que são identificados na literatura de gestão da mudança – a falta de liderança e a resistência à mudança – propondo uma solução baseada na determinação da implementação da mudança.

Estes autores sugerem também que se uniformize o reporte para se atingirem economias de tempo e custos.

Embora vão surgindo estudos sobre as dificuldades encontradas no processo de implementação de um novo sistema de avaliação do desempenho, continua a haver escassez face à importância deste tema na esfera organizacional (Bourne *et al.*, 2003).

Até este momento, os estudos baseavam-se em experiências isoladas. A realização de estudos comparativos relativos aos resultados de implementação de sistemas de avaliação do desempenho, em diferentes áreas, efectuados com recurso a um processo único, consistente e de elevada qualidade, seria importantíssima para o desenvolvimento do conhecimento nesta área.

Pode igualmente acontecer que, em resultado da sua utilização ou devido a significativas alterações de contexto, seja necessário proceder à actualização de um sistema de avaliação do desempenho.

Eccles (1991) alega que, segundo a sua experiência na implementação de sistemas de avaliação do desempenho em várias organizações, existem três factores importantes para a actualização de um sistema de avaliação do desempenho:

- Desenvolver uma arquitectura de informação com tecnologia de suporte;
- Alinhar os incentivos com o novo sistema de avaliação do desempenho;
- Ser o *Chief Executive Officer* (CEO) a liderar o processo.

Esta revisão da literatura prova que os processos de concepção, desenvolvimento, implementação e actualização de sistemas de avaliação do desempenho podem defrontar-se com diversos problemas que não são fáceis de identificar e resolver. Assim, a eficácia de todo o processo corre graves riscos que necessitam de avaliação prévia.

Apesar disso, existem diversas defesas que permitem encarar estas dificuldades e ultrapassá-las.

Capítulo I

O Balanced Scorecard

No presente capítulo são abordados, de forma pormenorizada, os aspectos teóricos da constituição e aplicação da metodologia BSC.

No final do capítulo, são apresentadas as vantagens e as desvantagens da sua utilização, as dificuldades encontradas na implementação e, por fim, é referido porque falham algumas implementações da metodologia.

1.1. Conceito

A utilização da presente metodologia centra a organização na construção da sua própria estratégia. «O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão, que visa focar a organização na implementação da estratégia.» (website MBR Consultores, www.mbr.pt).

A expressão, *Balanced Scorecard*, reflecte o equilíbrio entre diversos elementos. «É gerado a partir da Missão, Valores, Visão e Estratégia da Organização e constituído por várias componentes relacionadas entre si (Objectivos → Indicadores → Metas → Iniciativas) fornecendo aos líderes uma ferramenta de gestão com benefícios relevantes na gestão do seu negócio. São eles:

- Mobiliza a gestão de topo para a liderança do projecto de mudança;
- Clarifica a estratégia de uma forma perceptível e implementável por todos os membros da organização;
- Focaliza a organização na execução da estratégia e na obtenção de sinergias entre os vários níveis e áreas de responsabilidade funcional;

-
- Selecciona as variáveis, financeiras e operacionais, necessárias à monitorização dos processos com maior impacte na geração de valor;
 - Estabelece as relações causa-efeito entre as diversas variáveis, ao longo das diferentes perspectivas, excluindo as que não são necessárias ao alcance do sucesso estratégico;
 - Envolve os responsáveis na execução de iniciativas estratégicas e na melhoria de performance estratégica.». (website MBR Consultores, www.mbr.pt).

Kaplan e Norton (1992) lançaram inicialmente o conceito de BSC apenas como um sistema de indicadores de performance [o modelo BSC assenta na definição e utilização de um conjunto de indicadores da performance passada e indutores da performance futura («drivers»), financeiros e não financeiros]. Mais tarde, estes autores fizeram evoluir o BSC para um sistema de planeamento estratégico (Kaplan e Norton, 2000a, 2001a). Esta nova visão do BSC propicia aos gestores de topo das organizações um panorama sobre um possível futuro (visão), uma via para lá chegar (estratégia) e o seu significado traduzido em objectivos e acções. Desta forma, o BSC era transformado não apenas num conjunto de indicadores para monitorar o desempenho da organização mas também como um instrumento de apoio à formulação e implementação da estratégia.

Existem várias definições para a metodologia *Balanced Scorecard*. Abaixo se colocam algumas delas:

«O *Balanced Scorecard* materializa a visão e a estratégia da organização por meio de uma mapa com objectivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da organização, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.» (Kaplan e Norton, 1997a).

«O nome [*Balanced Scorecard*] reflecte o balanço estabelecido entre os objectivos a curto e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não-financeiros, entre os indicadores de resultado «lagging» e os indicadores indutores «leading indicators» e entre as perspectivas de desempenho interno e externo.» (Kaplan e Norton, 1996b).

Estas duas definições, exemplos de muitas outras, embora pareçam contraditórias, na sua generalidade, ambas estão correctas.

Esta opinião deriva do facto da aplicação desta metodologia ser bastante flexível no seu ajustamento à organização onde se implementa. Além disso, possui vários níveis de profundidade na sua ligação aos processos de gestão da própria organização.

• O que é ...	• O que não é ...
→ Um sistema de gestão do desempenho estratégico para a organização.	→ Uma ferramenta de medição de desempenho para controlo da produtividade individual.
→ Uma ferramenta de comunicação para clarificar a estratégia global.	→ Um «novo» sistema de medição de desempenho.
→ Uma forma de equilibrar visões financeira e não financeira da organização.	→ Uma divisão das medidas de desempenho actuais em quatro categorias.
→ Um processo evolutivo.	→ Um projecto.
→ Um sistema de aumentar a responsabilização.	→ Fácil.
→ Um compromisso de mudança.	→ Uma iniciativa de TQM ⁹ (Total Quality Management).
→ Uma forma de alinhar a visão da organização com os recursos humanos e financeiros e com as operações diárias.	

Fonte: Textos de apoio ao curso de preparação para concurso de admissão ao CEAGP (módulo 3), INA, 2008

Figura 1.1. – O que é o BSC

1.2. Como surgiu a metodologia *Balanced Scorecard*

Actualmente considerado um importante instrumento de gestão estratégica, o BSC tem evoluído no âmbito e no número de organizações que o empregam. Surgiu relacionado com as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação do desempenho organizacional em que o reconhecimento dos indicadores financeiros, só por si, não é suficiente.

O BSC foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton que, em 1990, lideraram um estudo em doze organizações, intitulado «Measuring Performance in the

⁹ Gestão da Qualidade Total – consiste numa estratégia de administração orientada à criação de uma consciência de qualidade em todos os processos da organização.

Organization on the Future», que explorava novos métodos de avaliação de performance organizacional.

A evolução do estudo criava a certeza de que os resultados baseados no conhecimento, como os recursos humanos e os sistemas de informação, tinham uma importância cada vez maior no sucesso das organizações modernas e que os indicadores financeiros baseados em conhecimento de curto prazo eram insuficientes em modelos de negócio competitivos.

Foram testados vários modelos de BSC e aquele que tinha maior aderência ao que se pretendia, foi a ideia de um *scorecard* criado de modo a abranger um conjunto de indicadores de várias actividades, que levaria a uma melhor medição das performances alcançadas.

Esta ideia concretizou-se na criação de quatro perspectivas diferentes: Perspectiva Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Desta forma, criou-se um balanceamento entre objectivos de curto, médio e longo prazo, objectivos financeiros e não financeiros e perspectivas internas e externas de desempenho.

Com a conclusão deste estudo, algumas das organizações que adoptaram o BSC obtiveram excelentes resultados.

O *scorecard* tornou-se então a ferramenta ideal para alinhar, entre si, as unidades de negócio, as equipas e os colaboradores em torno dos objectivos estratégicos gerais.

Em consequência deste novo modelo de suporte de gestão, passaram a concentrar-se em torno da estratégia os processos de planeamento, de alocação de recursos e de esforço de gestão.

Para além e após ter sido introduzido com bastante sucesso em várias organizações privadas, com fins lucrativos, o BSC foi também implementado no sector público e em organizações sem fins lucrativos, tendo este modelo obtido um sucesso idêntico aos modelos de BSC implementados em organizações privadas.

1.3. Porquê implementar

A adopção da presente metodologia para a comunicação, acompanhamento, medição e análise da estratégia de uma organização permite a obtenção de ganhos substanciais

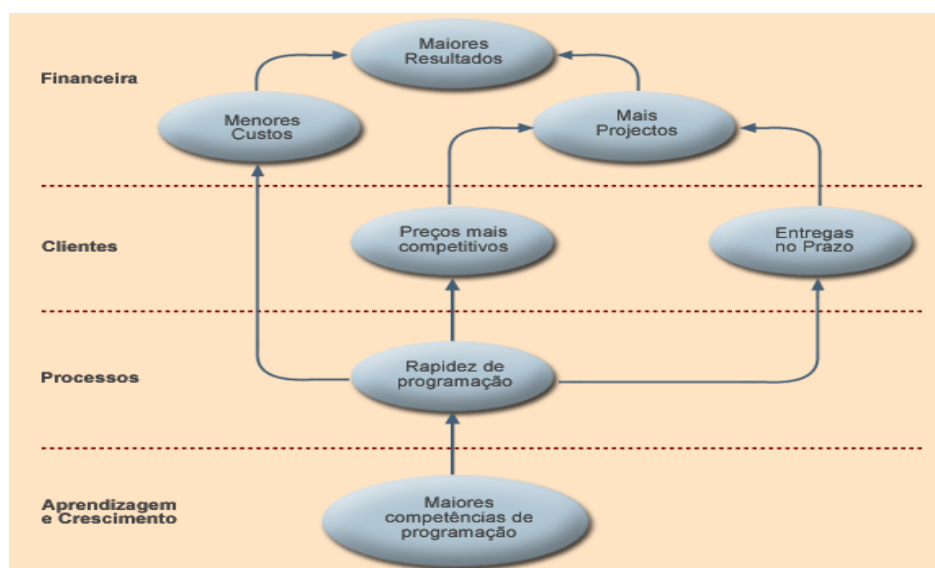
nas performance da organização, visto proporcionar a remoção de barreiras impeditivas ao sucesso da estratégia.

O BSC torna as organizações mais robustas na implementação da sua estratégia, proporcionando a articulação das várias unidades de negócio; aumenta o nível de motivação e empenhamento; permite a monitorização constante da execução da estratégia; eficácia acrescida na relação investimentos estratégicos/orçamento e; apreensão generalizada da estratégia da organização.

As tradicionais medidas de desempenho, verificadas no passado, já não são indicadores fiáveis de desempenho futuro. «Os sistemas de gestão baseados na melhoria incremental, como os sistemas da qualidade, se bem que necessários, já não são suficientes para desenvolver vantagens competitivas e fazer face à turbulência do mercado.» (Website MBR Consultores, www.mbr.pt).

1.4. Como se implementa o *Balanced Scorecard*

O elemento fundamental do BSC é o Mapa da Estratégia que põe em evidência quais os objectivos estratégicos e qual o seu relacionamento ao longo das diversas perspectivas.



Fonte: www.mbr.pt

Figura 1.2. – Mapa da Estratégia

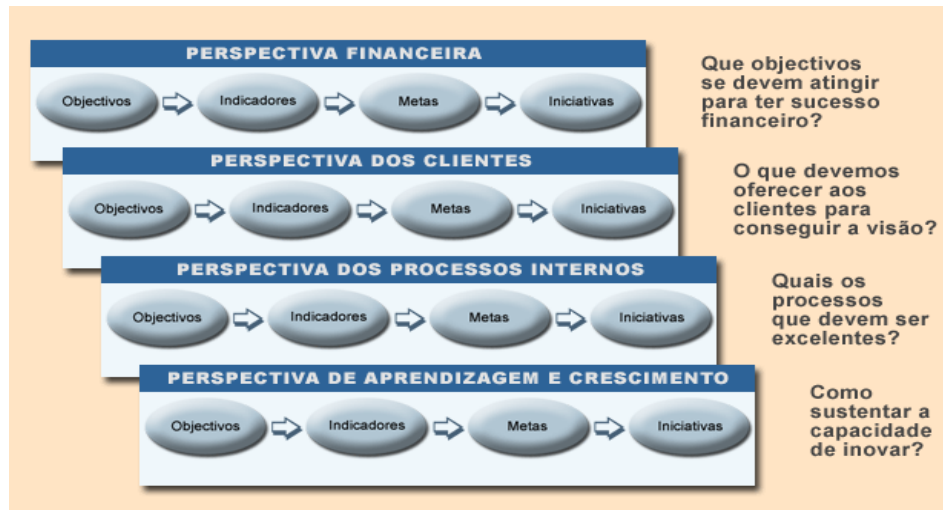
Os objectivos estratégicos relacionam-se através das relações de causa-efeito.

A construção do BSC, como instrumento de pilotagem estratégica¹⁰, é feita através de um processo que envolve toda a organização. Inclui o conhecimento de todas as opiniões individuais e, em simultâneo, é assegurada uma preparação adequada dos intervenientes, destinada ao domínio dos conceitos e sua aplicação no quotidiano da organização.

1.5. O que traz de novo

A grande novidade proporcionada pelo BSC é garantir que, uma vez definido com rigor o alinhamento estratégico e os objectivos a atingir, rapidamente se obtêm resultados visíveis.

O mapeamento da estratégia é feito de forma a que esta seja percebida, realizada e monitorada por todos os níveis da organização.



Fonte: www.mbr.pt

Figura 1.3. – Mapeamento da estratégia da organização

¹⁰ A pilotagem estratégica consiste em verificar se a organização se mantém na rota que foi definida e se a rota que foi definida continua correcta.

Uma das inovações do BSC é a de complementar os habituais indicadores financeiros com indicadores operacionais, cruciais para a criação de valor. Actualmente, a criação de valor é conseguida através da gestão de activos tangíveis com activos intangíveis.

1.6. Objectivos do *Balanced Scorecard*

O objectivo principal do BSC está na forma como o planeamento estratégico se alinha com as acções operacionais da organização através dos seguintes actos (Kaplan e Norton, 1997a):

- *Esclarecer e traduzir a visão estratégica* – O BSC inicia-se com a definição da estratégia da organização através de objectivos estratégicos específicos. Estes devem ser colocados num mapa que mostre a sua relação de causa-efeito nas diferentes perspectivas organizacionais;
- *Comunicar e associar os objectivos a indicadores estratégicos* – Os objectivos definidos devem ser associados a indicadores que os permitam medir. Estes elementos estratégicos deverão ser transmitidos a toda a organização;
- *Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas* – O BSC deve igualmente ser utilizado para introduzir a mudança organizacional. Deverão ser estabelecidas metas que indiquem se os objectivos estão ou não a ser atingidos e, consequentemente, se a estratégia está a ser cumprida;
- *Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica* – De acordo com Kaplan e Norton, este é o aspecto mais importante e inovador de todo o método BSC; o foco está na estratégia. Este materializa-se não apenas pelas medições efectuadas, mas pelas iniciativas previstas em cada um dos objectivos.

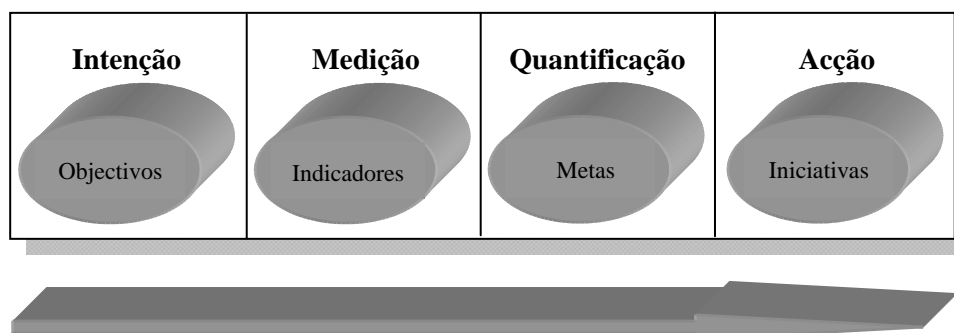


Figura 1.4. – Tradução da estratégia em termos operacionais

1.7. De que depende o seu sucesso

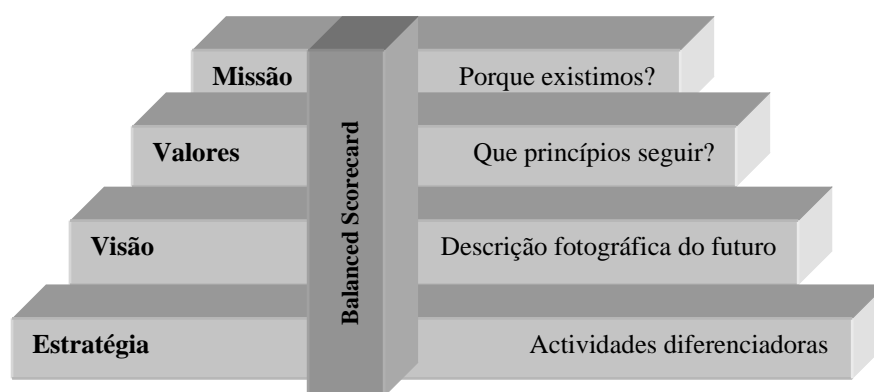
A empresa de consultoria MBR Consultores, no seu site www.mbr.pt, considera que a utilização do BSC constitui uma alteração importante na vida das organizações que o adoptam. Mas, o sucesso do seu lançamento depende de cinco aspectos fundamentais:

- *Envolvimento inequívoco dos órgãos superiores da organização* – Dado que o BSC é um sistema global de gestão estratégica, tem de verificar-se um consenso de opiniões acerca da necessidade de mudança e um alinhamento geral em relação ao processo a seguir.
- *Escolha acertada do dinamizador* – O aspecto fundamental na implementação do projecto requer competência e experiência inequívocas do principal responsável do projecto.
- *Comunicação e alinhamento de toda a organização com a estratégia* - A interiorização clara da estratégia é fundamental para conseguir o empenho de todos. O BSC assenta no conhecimento dos processos transversais da organização.
- *Implementação rápida e aperfeiçoamento contínuo* - O reconhecimento de benefícios rápidos, relevantes para a organização, constitui um importante factor de motivação em todas as áreas. O êxito da implementação do BSC resulta do empenho de todas as funções da estrutura.
- *Coligir e tratar a informação* – Ter a garantia de que o sistema de informação funciona em tempo útil, é uma base importante para a pilotagem

estratégica. O BSC necessita de informação que monitorize os resultados obtidos pelos indicadores estratégicos.

1.8. As matérias-primas do *Balanced Scorecard*

De acordo com Santos (2006, pp. 30-34) são quatro as matérias-primas do BSC: a missão, os valores, a visão e a estratégia.



Fonte: Paul Niven (2003, p. 101)

Figura 1.5. – As matérias-primas do BSC

1.8.1. Missão

«O ponto de partida de qualquer sistema de avaliação do desempenho deve ser uma declaração clara da missão, dos objectivos e da consequente estratégia da organização.» (Clarke, 2000).

Santos (2006) define a missão como o propósito central da organização. A missão da organização é a sua função básica na sociedade.

O BSC é uma metodologia que procura decodificar e traduzir as matérias-primas em objectivos e indicadores de performance, desdobrados pelas suas quatro perspectivas.

1.8.2. Valores

Os valores são os alicerces em que se sustenta uma organização. Eles representam as crenças mais profundas demonstradas através do comportamento quotidiano. Os valores de uma organização são um anúncio aberto sobre o que se espera do comportamento organizacional.

O BSC representa a melhor solução para disseminar os valores, repensá-los no tempo e criar uma cultura comum desde o topo até à base da organização.

1.8.3. Visão

A visão é uma declaração de intenções que define o posicionamento da organização no futuro.

A mensagem que se quer transmitir pela visão é uma imagem de como é que a organização se vê no futuro, devendo conter o ambiente ideal, a estratégia e os objectivos para o alcançar.

O BSC é a metodologia que permite o controlo dos objectivos intermédios de forma a garantir o cumprimento do objectivo final ditado pela visão.

1.8.4. Estratégia

Para Santos (2006) «a maior dificuldade em definir a estratégia é a de que esta pode ter muitos significados, dependendo da sua origem e dos interesses de cada grupo ou stakeholder que a interpreta ou intervém na sua elaboração.».

Alguns defendem que a estratégia se associa ao planeamento que conduzirá ao futuro. Outros encaram a existência da estratégia no conjunto de acções a implementar para alcançar o futuro desejado.

«O BSC descreve a estratégia desdobrando-a pelos seus componentes através de objectivos e indicadores seleccionados em cada uma das quatro perspectivas mais comuns: financeira, clientes, processos internos e, aprendizagem e crescimento.» (Santos, 2006).

A perspectiva financeira tem sido a forma tradicional de avaliação de resultados, bastando para isso a análise dos registos contabilísticos dos períodos anteriores.

Actualmente, os indicadores financeiros continuam a ser uma perspectiva importante do BSC, especialmente no que se refere à identificação dos recursos por parte das organizações sem fins lucrativos e do lucro ou da produção das organizações com fins lucrativos (output).

Os indicadores financeiros evoluíram e, actualmente, o conceito EVA¹¹ é o que prevalece. «Utilizando este método, é possível determinar que, mesmo existindo lucro, a empresa poderá esta a destruir o valor dos accionistas, se por exemplo o custo do capital investido for muito elevado ao ponto de não ter o devido retorno.» (Santos, 2006).

Segundo Santos (2006, p. 39), os indicadores financeiros caracterizam-se pelos seguintes aspectos:

- Não são consistentes com o ambiente de negócio actual em que o valor é criado sobretudo por activos intangíveis;
- Sendo um excelente espelho do passado, dizem pouco em termos de definição do futuro;
- A criação de valor a médio/longo prazo pode ser comprometida se apenas considerarmos os aspectos financeiros na tomada de decisão.

Tipos de indicadores financeiros:

Existe uma infinidade de indicadores que podem ser utilizados na perspectiva financeira. Apresentam-se apenas alguns exemplos:

- activos totais;
- activos por unidade de trabalho empregue;
- lucro por activo;
- lucro por unidade de trabalho empregue;
- ROI¹²;

¹¹ EVA – Economic Value Added (Valor Económico Adicionado) – este conceito tem como principal fundamento: os proveitos de um determinado produto ou serviço devem exceder os seus custos de capital, senão não estará a gerar lucro aos accionistas.

¹² ROI – Return on Investment (Retorno sobre o Investimento) – é uma comparação do dinheiro ganho (ou perdido) sobre o investimento para a quantidade de capital investido.

-
- EVA;
 - custo total;
 - ...

«Para capitalizar o potencial de *crescimento*, as organizações podem ter que comprometer recursos consideráveis para desenvolver e melhorar este tipo de produtos ou serviços. Estes investimentos são normalmente efectuados nas seguintes áreas: construir e expandir os meios de produção; criar capacidade produtiva; investir em sistemas, infra-estruturas e redes de distribuição; e criar e desenvolver as relações com os clientes.» (Kaplan e Norton, 1996b).

Kaplan e Norton (1996b) chamam a atenção de que é na fase de *manutenção* que se devem centrar as preocupações das organizações que visam o lucro. A quota de mercado deve ser mantida e, se possível, aumentada um pouco anualmente. São necessários igualmente investimentos que visem fundamentalmente a expansão da capacidade instalada e o melhoramento dos métodos e exigido um significativo retorno do capital investido. Os objectivos da presente fase terão de estar em consonância com este aspecto.

Na fase de *maturidade (Harvest)*, as organizações devem recolher os resultados dos investimentos efectuados nas fases anteriores. Não devem ser feitas despesas de I&D, nem de expansão das capacidades. Justificam-se investimentos de manutenção das capacidades e dos equipamentos existentes mas não se justificam investimentos de expansão. Nesta fase, os objectivos financeiros devem dar importância ao *cash flow*.

Fases	Objectivos
Crescimento	- aumentar as vendas - reduzir as despesas
Manutenção	- aumentar os resultados operacionais - crescer a margem bruta - ROE ¹³ - ROCE ¹⁴ - EVA - aumentar o valor para o accionista
Maturidade (<i>Harvest</i>)	- manter elevado o fluxo financeiro

Fonte: Santos (2006)

Quadro 1.1. – Os objectivos financeiros e as várias fases do ciclo de vida

1.9.2. Perspectiva clientes

«Se as unidades de negócio pretendem alcançar um desempenho financeiro superior a longo prazo, devem colocar à disposição dos clientes, produtos e serviços que eles valorizem.» [Kaplan e Norton (1996a), p. 63].

Esta perspectiva descreve a forma como o valor deve ser criado, a sua entrega ao cliente e os motivos que levam este a pagar o preço pedido pelo bem, produto ou serviço.

Permite igualmente que as organizações alinhem os seus indicadores de resultados relativos aos seus clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação – com os segmentos específicos de mercado.

Existem por vezes dificuldades na escolha de indicadores relacionados com o cliente. Este facto deve-se a duas origens diferentes dos indicadores desta perspectiva. São elas:

- Indicadores de resultados (*Lag Indicators*), que medem os factos passados;

¹³ ROE – Return On Equity – (Retorno sobre o Património) – indicador que demonstra a capacidade de uma organização em agregar valor a si mesma utilizando os seus próprios recursos.

¹⁴ ROCE – Return on Capital Employed – (Retorno sobre o Capital Empregue) – o rácio pode ser também representativo da eficiência com que o capital está a ser utilizado para gerar receita.

-
- Indicadores indutores (*Lead Indicators*), que medem actos que induzem e direccionam as acções futuras.

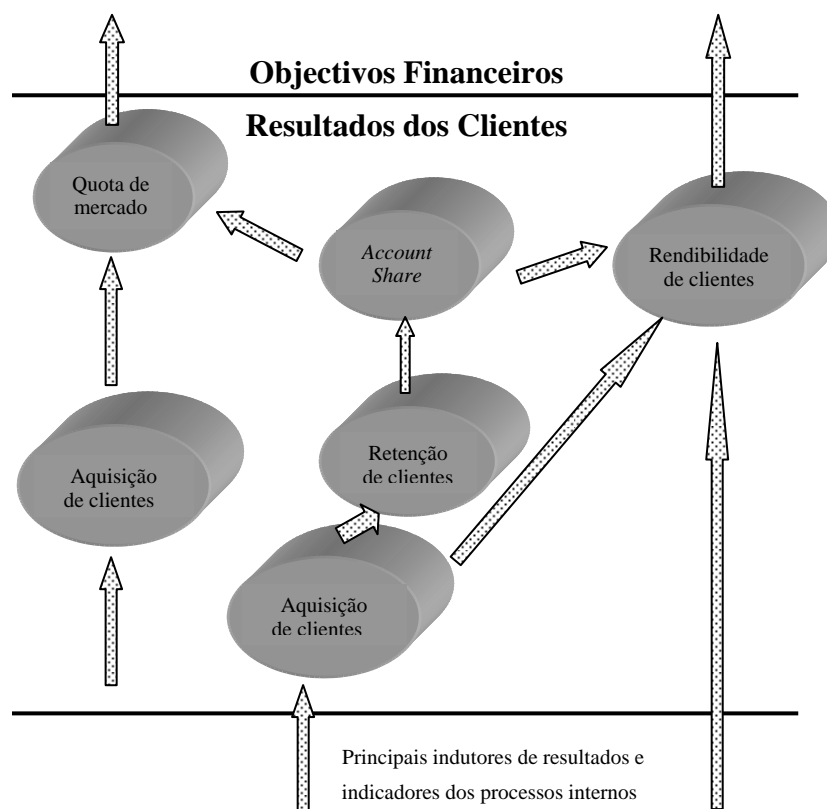
Kaplan e Norton (1996b) referem que o valor oferecido ao cliente mostra a forma como a organização se vai diferenciar e em que mercados irá actuar. Segundo estes autores, os três grandes caminhos de orientação a tomar em conta no desenvolvimento da proposta de valor ao cliente são:

- Excelência operacional (Política de baixo preço);
- Liderança de produto (Política de inovação e diferenciação);
- Fidelização (Política de cliente).

Tipos de indicadores de cliente:

Ainda segundo Kaplan e Norton (1996b), as organizações incluem normalmente dois conjuntos de indicadores na perspectiva do cliente do BSC:

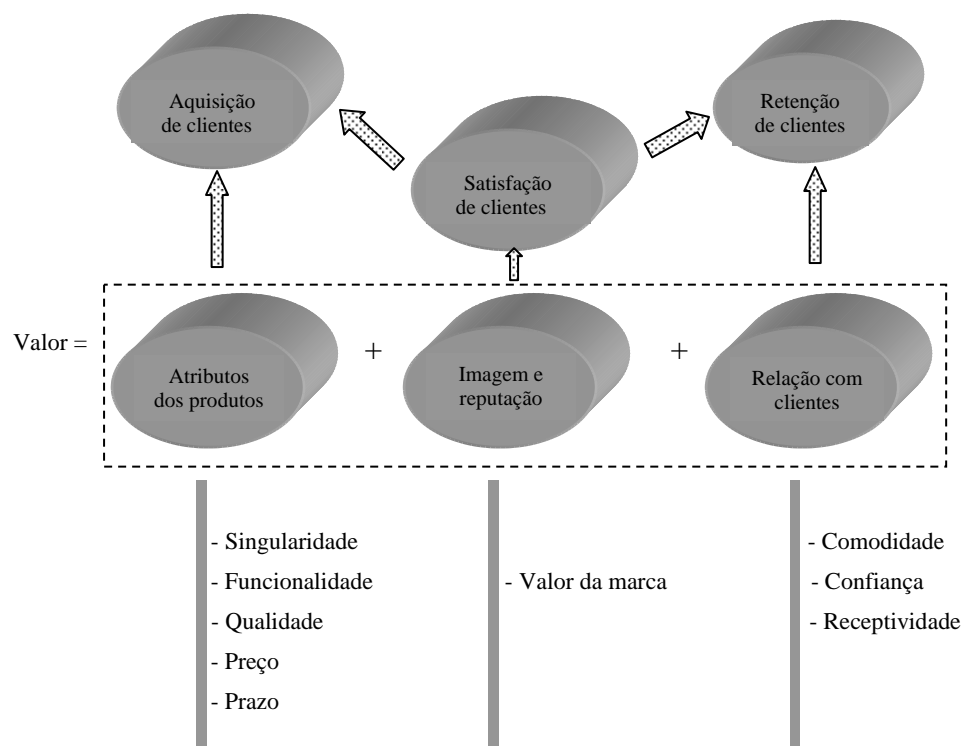
Constitui-se o primeiro conjunto por indicadores genéricos de resultados que a organização pretende atingir, baseada na estratégia formulada e implementada. Apesar de genéricos e aplicáveis a qualquer tipo de organização, devem estar adaptados aos segmentos alvo, onde a organização apresenta expectativas de vir a ter o seu máximo crescimento e rentabilidade.



Fonte: Kaplan e Norton (1996c), p. 59

Figura 1.7. – Principais indicadores da perspectiva clientes

No segundo conjunto de indicadores estão os indutores de resultados que a organização espera obter dos seus clientes. Uma vez que estes indicadores traduzem as ofertas de valor da organização aos seus segmentos alvo, designam-se por «propostas de valor ao cliente» (*customer value propositions*).



Fonte: Kaplan e Norton (1996c), p. 62

Figura 1.8. – Ligação entre a oferta de valor aos clientes e os principais indicadores de resultados

«A oferta de valor representa um *mix* inigualável de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o fornecedor oferece aos seus clientes.» [Kaplan e Norton, (2000a), p. 86].

A oferta de valor é o conceito chave para a compreensão dos indutores da satisfação, aquisição e retenção de clientes e da quota de mercado. «Ela determina como é que a organização se diferenciara dos concorrentes, para atrair, reter e aprofundar relações com os clientes alvo.» [Kaplan e Norton, (2000b), p.172].

1.9.3. Perspectiva processos internos

«A organização deve distinguir-se em determinados processos internos, decisões e acções se pretender ir de encontro às exigências dos seus clientes. A perspectiva interna deve reflectir as capacidades fundamentais da organização e a tecnologia crucial para adicionar valor à actividade do cliente.» [Newing (1995), p. 23].

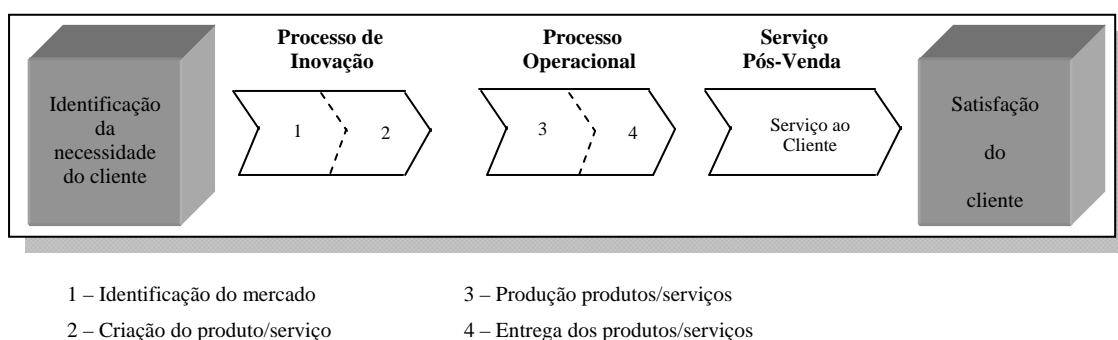
Deduz-se então que os processos internos visam atingir as componentes cruciais da estratégia organizacional e procuram responder aos seguintes desafios:

- Como vamos crescer;
- Como vamos produzir e entregar o valor proposto aos clientes;
- Como vamos valorizar os nossos activos;
- Como vamos melhorar os processos e reduzir os custos da componente produtiva.

A perspectiva dos processos internos procura compreender e identificar os métodos produtivos que a organização utiliza e que realmente são os grandes responsáveis pela criação de valor, assim como identificar e mensurar a prestação dos recursos disponíveis, das capacidades e talentos que verdadeiramente contribuem para um produto final de nível superior.

Muito embora as actividades de criação de valor sejam específicas de cada organização, Kaplan e Norton (1996a) afirmam que há um modelo genérico de cadeia de valor (figura. 1.9.), que todas as organizações podem ter por base e utilizar na preparação da perspectiva interna do BSC. Este modelo inclui três processos internos principais:

- o processo de inovação;
- o processo operacional;
- o processo de serviço pós-venda.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a), p. 98

Figura 1.9. – A perspectiva interna – o modelo genérico da cadeia de valor

1.9.4. Perspectiva aprendizagem e crescimento

Nos textos iniciais sobre o BSC, Kaplan e Norton (1992 e 1993) designaram a quarta perspectiva por Inovação e Aprendizagem. Posteriormente, em 1996, reconhecendo que o processo de inovação pertence à perspectiva de processos internos da organização, alteraram a designação desta para Aprendizagem e Crescimento. Passou-se então a reconhecer que nesta perspectiva do BSC se devem identificar as infra-estruturas tecnológica, de capital e humana, para que a organização se possa desenvolver a médio/longo prazo.

Nestes termos, esta perspectiva poderá ser reconhecida como a fonte de todas as outras e nos quadros estratégicos do BSC figurará sempre na base das restantes perspectivas.

Os objectivos que esta perspectiva serve são a descrição dos activos intangíveis de uma organização e qual o seu papel na estratégia definida:

«Aprendizagem e crescimento equivale a construir as competências fundamentais que são necessárias para competir no futuro.» [Gering e Rosmarin, (2000), p.33].

«Os objectivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento são os indutores para alcançar excelentes resultados nas primeiras três perspectivas do *scorecard*.» [Kaplan e Norton, (1996a), p. 126].

«O *Balanced Scorecard* salienta a importância de se investir para o futuro e não apenas nas áreas tradicionais de investimento, tais como: novos equipamentos ou investigação e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos em equipamentos e I&D são com certeza importantes mas provavelmente não serão suficientes por si mesmos, por isso, as organizações devem também investir nas infra-estruturas – pessoas, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objectivos ambiciosos de crescimento financeiro a médio/longo prazo.» [Kaplan e Norton, (1996a), p. 126].

1.10. Os cinco princípios do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2000a) concluem que as organizações com sucesso na implementação do BSC revelam um padrão sólido na consecução do foco e no alinhamento estratégico, embora cada organização encare o desafio ao seu modo.

Mas, nem sempre foi assim que se passou. O BSC foi um estudo cujo início remonta ao princípio da década de 1990 com o intuito de encontrar uma solução para um problema das organizações e das respectivas estratégias. O problema era o seguinte:

«Menos de 10% da estratégia formulada é efectivamente executada».

O esforço constante na procura de uma solução para a execução de uma estratégia e a consequente obtenção de resultados, criou várias questões fundamentais para o posterior desenvolvimento desta metodologia. Uma das questões foi a seguinte:

«Porque é que as organizações falham na execução da estratégia?»

Em primeiro lugar, porque geralmente nunca existiu até hoje uma forma universal para a descrição da estratégia do negócio. Assim, uma das razões da falha consiste no seguinte: para se conseguir resolver um problema é preciso primeiro descrevê-lo.

Em segundo lugar, porque as organizações não estão habituadas a gerir a estratégia. Os seguintes dados demonstram-no:

- 95% dos trabalhadores médios não entendem a estratégia; 60% das organizações não relaciona a estratégia com o orçamento; 70% não liga a gestão de incentivos à estratégia; 85% das equipas executivas gastam menos de uma hora por mês a discutir a estratégia.

Por estas razões, nove em cada dez organizações falham na execução da estratégia, o que leva à seguinte conclusão:

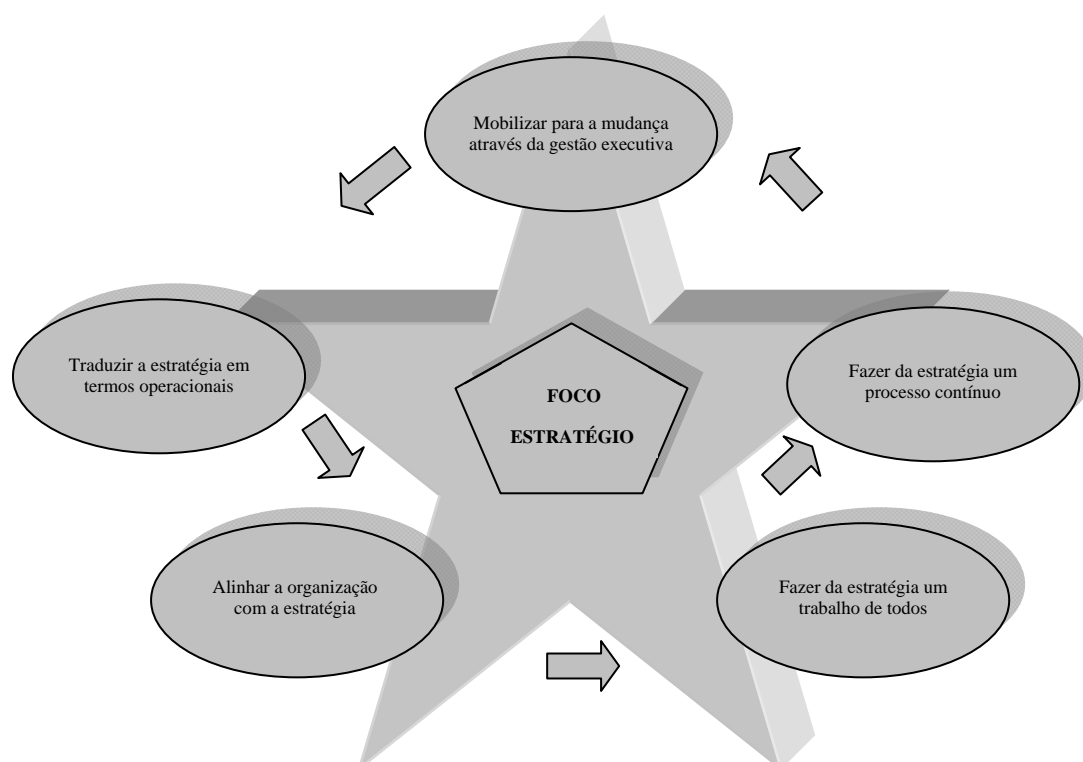
«Uma em cada dez organizações encontra-se actualmente em vantagem competitiva».

Sendo assim, que medidas a adoptar para resolver esta falha?

«As organizações devem fazer da execução estratégica uma competência central da sua actividade, estabelecendo um programa de gestão de performance que coloque a estratégia no centro do processo.» (Kaplan e Norton, 2000a).

O sucesso do programa BSC começa com a assunção de que este não é uma forma de medição mas sim uma ferramenta para a mudança.

Nestas condições, observa-se um grupo de cinco princípios fundamentais para que a implementação desta metodologia na organização possa ter sucesso.



Fonte: Santos (2006), p. 54

Figura 1.10. – Os cinco princípios da organização focada na estratégia

1.10.1. Princípio I: Mobilizar a mudança através da liderança executiva

De acordo com Santos (2006), a estratégia requer alterações em quase toda a organização e o trabalho em equipa deve estar orientado para a coordenação dessas

mesmas alterações. A implementação da estratégia requer cuidado e concentração nas iniciativas e na execução de mudanças e os resultados alcançados devem ser permanentemente avaliados.

A gestão de topo deve estar implicada em todo o processo de mudança, caso contrário, a inércia e a resistência à mudança não deixarão que a implementação da estratégia ocorra, implicando perdas de oportunidades para se conseguirem desempenhos superiores.

O sucesso da implementação do BSC inicia-se com a definição da gestão executiva. Como já foi referido, não se trata da implementação de um projecto de medição ou avaliação, mas sim pôr em funcionamento uma ferramenta de mudança organizacional. De início, a atenção tem de estar centrada na mobilização e no lançamento do processo. Logo após a organização estar mobilizada, o centro da atenção terá de se deslocar para a forma de o gerir.



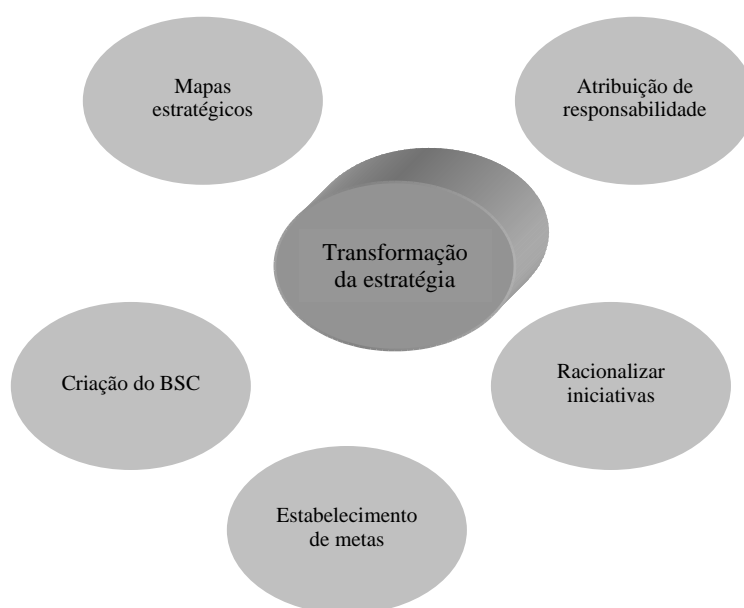
Fonte: Santos (2006), p. 55

Figura 1.11. – Processo de gestão da mudança

1.10.2. Princípio II: Transformar a estratégia em termos operacionais

O BSC disponibiliza uma matriz que descreve e comunica a estratégia de forma coesa e funcional, isto é, a implementação da estratégia não é possível sem a sua prévia descrição detalhada.

Criam-se assim pontos de referência comuns e compreensíveis a todas as partes e elementos da organização.



Fonte: Santos (2006), p. 56

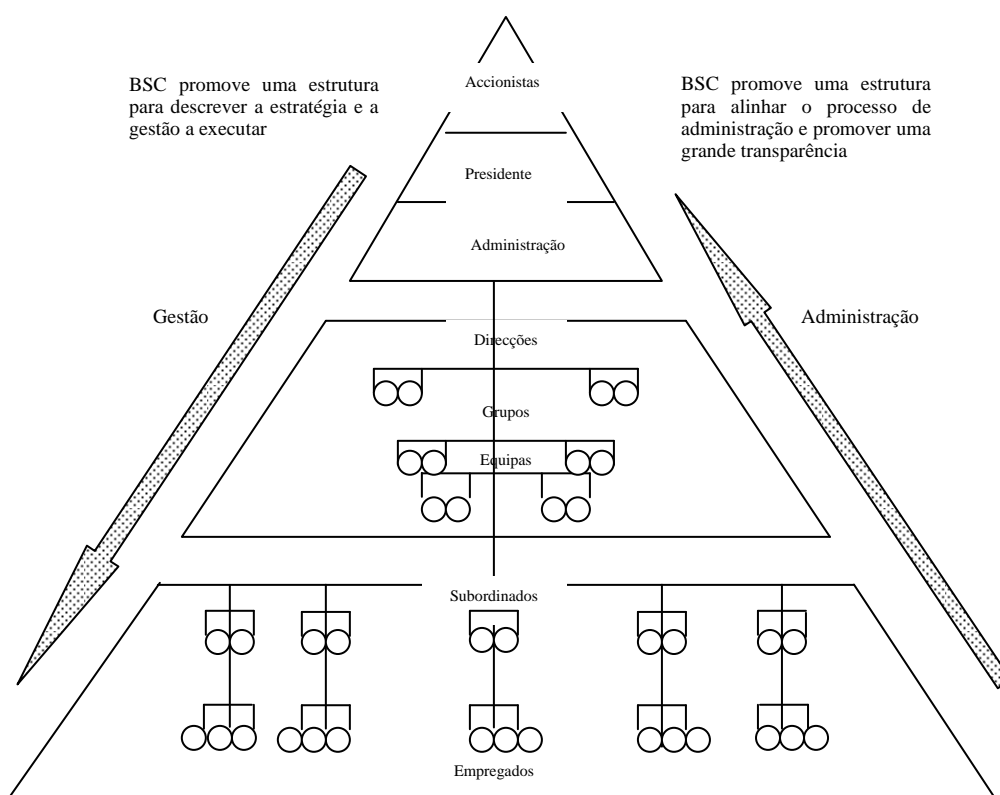
Figura 1.12. – O processo de transformação da estratégia em termos operacionais

1.10.3. Princípio III: Alinhar a organização com a estratégia

As organizações, tradicionalmente, compõem-se de áreas especializadas. Cada uma delas tem o seu próprio universo e cultura própria, os designados «silos funcionais», que resistem à implementação da estratégia. Devido à dificuldade de comunicação e coordenação entre essas áreas, o conhecimento e a implementação da estratégia torna-se impossível.

As organizações, orientadas para a estratégia, ultrapassam facilmente essa barreira. Os gestores optam por temas e prioridades estratégicas que difundam uma mensagem

consistente e adoptem um conjunto de prioridades congruentes, em todas as diferentes partes da organização.



Fonte: Santos (2006), p. 57

Figura 1.13. – Desdobramento da estratégia (BSC Empresa)

1.10.4. Princípio IV: Transformar a estratégia numa tarefa quotidiana de todos

Organizações voltadas para a estratégia devem exigir que todos os seus recursos humanos façam convergir todos os esforços para a realização de actividades de alinhamento estratégico.

Para facilitar essa tarefa, deve ser elaborado um plano de comunicação que ligue os grupos de audiências aos canais de comunicação.

Para contemplar o empenhamento, devem ser encetadas acções de incentivo e definidos objectivos de comunicação «linkados» com a estratégia.



Fonte: Santos (2006), p. 58

Figura 1.14. – Divulgação da estratégia

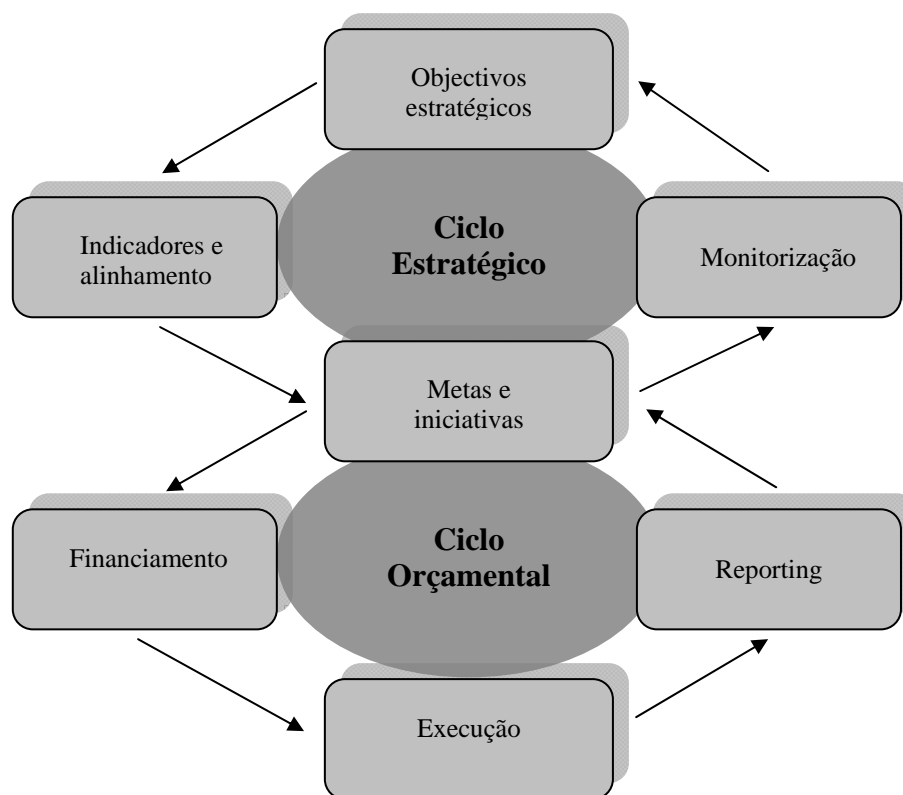
1.10.5. Princípio V: Fazer da estratégia um processo contínuo

O quinto princípio a ter em conta na implementação do BSC refere-se ao aspecto cíclico da ferramenta.

Contrariamente a outras, esta metodologia tem um cariz contínuo de alinhamento e mudança persistente da organização, aspectos verificáveis através da leitura de indicadores quando estes atingem as metas definidas.

Muitas organizações procuram ainda uma articulação com o seu orçamento, implementando um processo próprio para uma melhor gestão da estratégia. Este processo integra a gestão táctica, que está associado ao denominado «ciclo orçamental», com a gestão estratégica num processo único e incessante.

Criam-se assim condições para o alinhamento do ciclo orçamental com o ciclo da estratégia.



Fonte: Santos (2006), p. 59

Figura 1.15. – Administrar a estratégia de forma continuada

1.11. Metodologia para a elaboração do *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (1997a), os primeiros esforços para a elaboração do BSC numa organização têm de ter por base um processo metódico, consensual e claro quanto à configuração da tradução da missão e da estratégia da organização em objectivos e indicadores. Também para Giollo (2002) o processo do BSC inicia-se com a criação da visão e da estratégia, com a finalidade de estabelecer um consenso sobre os objectivos a atingir.

No processo de construção do BSC deverá existir o que Kaplan e Norton (1997a) designam por «arquitecto», para que se possa facilitar o processo e se reconheça a informação retrospectiva relevante.

A implementação do BSC deverá ter um envolvimento total dos gestores de topo da organização, caso contrário o processo tenderá a ser votado ao fracasso (Kaplan e Norton, 1997a).

Do mesmo modo, para Giollo (2002), o início da construção de um BSC eficaz terá de ter a anuência e o envolvimento dos gestores de topo da organização relativamente aos motivos que levaram à sua aplicação. Kaplan e Norton (1997a) complementam esta ideia dizendo que os gestores devem ainda estar em sintonia com os principais propósitos do projecto de construção do BSC, pois ajudam a:

- Conduzir à definição de objectivos e indicadores;
- Obter o comprometimento de todos os agentes que participam no projecto;
- Definir a estrutura que lidará com o processo de implementação e de gestão.

A implementação do BSC nas organizações tem em vista o suprimento das seguintes necessidades: definição e consenso sobre a visão e a estratégia; criação de uma equipa; comunicação da estratégia; vinculação dos incentivos ao alcance dos objectivos estratégicos; estabelecimento de metas estratégicas; afectação de recursos e iniciativas estratégicas; investimento em activos intangíveis e intelectuais e a abertura do caminho para a formação de uma mentalidade estratégica.

Alcançado o acordo sobre os objectivos estratégicos e o BSC, deverá ser escolhido um «arquitecto» que seja o líder do projecto que deverá, cumulativamente, ser o responsável pela coordenação do desenho das estratégias e dos indicadores (Headley, 1998). Manterá igualmente a estrutura, a filosofia e a metodologia para o desenho e desenvolvimento do BSC (Kaplan e Norton, 1997a).

Este «arquitecto» conduzirá todo o processo, estruturando o programa de trabalhos, e coligindo a documentação adequada para o projecto. Deverá ainda dirigir o processo cognitivo e analítico (tradução das intenções em objectivos claros e mensuráveis) assim como o processo interpessoal e emocional de construção da equipa e resolução de conflitos.

1.11.1. Processo de construção do *Balanced Scorecard*

O processo de construção do BSC pode ser influenciado por diversos factores. São eles: estrutura, complexidade e formação, influenciam a forma como o projecto deve ser implementado. Assim, este processo deve variar de acordo com o tipo de organização,

no entanto Kaplan e Norton (1997a), tendo por base a sua experiência, propõem um plano de desenvolvimento assente em quatro passos e dez tarefas.

1º Passo: Definir a arquitectura de medição

Tarefa 1 - Seleccionar a unidade da organização

Obtido o acordo dos gestores de topo, o «arquitecto» deverá escolher a parte da organização na qual vai implementar o BSC. Assim, Kaplan e Norton (1997a) defendem que a implementação ocorrerá melhor numa parte estratégica da organização que realize actividade em toda a cadeia de valor, isto é, que seja transversal a toda a organização. Deverá também ser uma parte para a qual seja acessível obter indicadores de actuação financeira, sem as complicações de imputação de custos aos centros previamente estabelecidos.

A parte da organização escolhida não poderá ter uma actuação demasiado limitada, pois dificulta a definição de uma estratégia coerente e poderá ser bastante limitativo.

Será ainda importante referir que a parte da organização proposta tenha uma estratégia definida para cumprir a sua missão.

Tarefa 2 - Identificação das relações entre a organização e a unidade de negócio

Depois de seleccionada a parte da organização, o «arquitecto» terá de compreender as relações que esta mantém com as outras partes e com a organização no seu todo. Assim, na reunião entre os gestores de topo e o «arquitecto» devem ser analisados os seguintes aspectos (Giollo, 2002):

- Objectivos financeiros para a parte seleccionada (rentabilidade, crescimento, etc.);
- Temas organizacionais decisivos (meio envolvente, qualidade, competitividade, etc.);
- Relações com as restantes partes da organização.

O estudo dos elementos referidos é fundamental no sentido de evitar que a unidade de negócio seleccionada desenvolva os objectivos e os indicadores que optimizem a sua actuação mas que não prejudiquem as outras. Este aspecto permite também que se conheçam as limitações e as oportunidades da parte seleccionada, que de outra forma não seria fácil identificar.

2º Passo: Conseguir um consenso em relação aos objectivos estratégicos

Tarefa 3 - Realizar entrevistas

O «arquitecto» deve coligir elementos retrospectivos sobre o BSC, assim como documentos sobre a visão, missão e estratégia da unidade da organização onde se vai utilizar a citada ferramenta (Giollo, 2002). Deve ainda recolher informação sobre o seu meio envolvente.

A informação deve ser disponibilizada aos gestores e o «arquitecto» deve igualmente realizar entrevistas com todos eles. Como resultado destas, o «arquitecto» deve recolher informação sobre os objectivos estratégicos e sobre os indicadores para as quatro perspectivas do BSC. Tal como Kaplan e Norton (1997a) afirmam, as competências do «arquitecto» podem ser desempenhadas por um grupo de trabalho, sendo ele o seu líder.

Para Giollo (2002) os objectivos que devem ser atingidos nas entrevistas englobam: a introdução do conceito de BSC na gestão de topo; as respostas às questões sobre o conceito e obtenção da informação inicial sobre a estratégia da organização, assim como a forma como elas se traduzem em objectivos e indicadores para o BSC.

Relativamente aos objectivos, pretende-se que os gestores encarem a estratégia e os objectivos de forma a poder medi-los em indicadores tangíveis, apurar as apreensões que podem ter os elementos chave no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação do BSC e identificar as potenciais fontes de conflito entre os indivíduos (Kaplan e Norton, 1997a).

Tarefa 4 - Sintetizar as conclusões

Posteriormente, em reuniões, o «arquitecto» e a equipa de trabalho devem discutir e analisar o resultado das entrevistas, pôr em relevo os pontos a desenvolver e criar uma lista de objectivos para os indicadores base a apresentar na primeira reunião com os gestores (Giollo, 2002).

O resultado da sessão de síntese deverá produzir uma lista e a classificação dos objectivos para as quatro perspectivas. A equipa deve inteirar-se se a lista de objectivos representa a estratégia da parte da organização e, ainda, se os objectivos mantêm as relações de causa-efeito entre as perspectivas (Kaplan e Norton, 1997a).

Tarefa 5 - Reuniões com a gestão de topo

Segundo Giollo (2002), estas reuniões devem permitir a obtenção do consenso dos gestores de topo relativamente ao BSC.

O «arquitecto» promoverá o debate para o estabelecimento do consenso sobre a missão e a estratégia da organização. Seguidamente, devem ser estudados os objectivos para cada perspectiva. Deverá ainda ser identificada a possibilidade de alguns indicadores terem pouca prioridade e utilidade (Kaplan e Norton, 1997a).

Após a apresentação dos objectivos para as várias perspectivas, devem ser escolhidos os três ou quatro melhores. Assim, para os objectivos seleccionados, deverá ser escolhida uma definição e, preferencialmente, deve ser feito um *brainstorming* sobre os indicadores para cada objectivo.

Após esta tarefa devem estar definidos os objectivos, acompanhados de uma declaração descritiva e pormenorizada de cada um e de uma bateria de indicadores para cada perspectiva. Finalmente, deve ser feito um documento que sintetize as vantagens e que relacione a composição e os líderes dos quatro subgrupos.

3º Passo: Seleccionar e desenhar indicadores

Tarefa 6 - Reuniões dos subgrupos

No sentido de serem atingidos os quatro objectivos essenciais abaixo identificados, deverão ser efectuadas reuniões entre o «arquitecto» e os subgrupos (Kaplan e Norton, 1997a):

- Melhorar a descrição dos objectivos estratégicos definidos na reunião com os gestores de topo;
- Identificar, para cada objectivo, o indicador ou indicadores que melhor espelhem as intenções do objectivo;
- Identificar as fontes de informação para cada indicador;
- Identificar as relações entre os indicadores de cada perspectiva e destes com os das restantes perspectivas.

A selecção dos indicadores deve ter como principal objectivo a forma como eles reflectem a estratégia. Assim, como existe unicidade na estratégia, também os indicadores gozam desta propriedade.

Cada subgrupo deverá ter a preocupação de: apresentar os objectivos para a perspectiva que representam; descrever os indicadores para cada objectivo; exemplificar a forma como podem ser quantificados e mostrados os indicadores; apresentar graficamente a relação dos indicadores na própria perspectiva e a sua relação com as restantes (Kaplan e Norton, 1997a).

Tarefa 7 - Segunda série de reuniões com os gestores de topo

As reuniões citadas devem abarcar os gestores de topo e os quadros intermédios, devendo debater-se a visão da organização, a estratégia, os objectivos e a bateria de indicadores a incluir no BSC (Kaplan e Norton, 1997a). Os líderes dos subgrupos devem apresentar os resultados, comprometendo-se com a sua obtenção.

Depois de analisado o conjunto dos indicadores chave deve começar-se a preparar o plano de implementação.

4º Passo: Construção do plano de implementação

Tarefa 8 - Desenvolvimento do plano de implementação

Uma nova equipa, constituída pelos líderes de cada subgrupo, deve formalizar as metas a atingir e desenvolver um plano de implementação para o BSC (Giollo, 2002).

Kaplan e Norton (1997a) entendem, como importante, que o referido plano refira a forma como os indicadores vão estar incluídos nos sistemas de informação, para que o BSC possa ser comunicado a toda a estrutura.

Tarefa 9 - Terceira série de reuniões com a gestão de topo

Esta série de reuniões deve permitir o acordo final sobre a visão, objectivos e medidas desenvolvidas na primeira reunião, para além da legitimação das metas definidas pela equipa de implementação (Kaplan e Norton, 1997a).

Finalmente, os gestores de topo deverão estar de acordo com o programa de implementação, comunicando de seguida o BSC a todos os elementos que compõem a organização, mesmo àqueles que executam as tarefas mais elementares.

Será igualmente desejável que os gestores de topo encarem o BSC como uma filosofia de gestão e que criem um sistema de informação para o apoiar (Giollo, 2002).

Tarefa 10 - Terminar o plano de implementação

O BSC seguramente acrescentará valor se estiver integrado no sistema de gestão da organização. Daí a necessidade de elaborar um plano de actuação graduado, baseado na melhor informação disponível para que as prioridades sejam consistentes com as prioridades do BSC.

Kaplan e Norton (1997a) sugerem que a implementação do BSC, considerando que a organização possui uma estratégia formulada e uma análise do meio envolvente, poderá ser feita num período de quatro meses.

1.11.2. Outros processos de construção do *Balanced Scorecard*

O processo de construção do BSC, formulado por Kaplan e Norton, não se adapta a todas as organizações de forma idêntica. Esse facto resulta da dimensão, características e cultura da organização.

Existem então outros processos de construção do BSC que se apresentam de seguida.

Simplificadamente, López Viñegla (2002a) apresenta as seguintes etapas de implementação do BSC na empresa VAT, S.A.:

- Levantamento da situação e cronograma de trabalho;
- Formação sobre o BSC a todos os responsáveis da empresa;
- Análise das variáveis envolventes em colaboração com todos os responsáveis;
- Definição da missão e da visão no âmbito do processo de planeamento estratégico;
- Determinação das principais perspectivas, bem como dos principais objectivos;
- Análise dos principais indicadores;
- Análise das principais iniciativas a efectuar para alcançar os objectivos;
- Reuniões informativas/explicativas periódicas.

Para Amat Salas e Dowds (1998), o processo de formulação de um BSC começará na definição da missão e da estratégia da organização. Segundo estes autores, o processo de construção do BSC abarca os seguintes pontos:

- Criação do BSC na organização ou apenas numa parte dela verdadeiramente significativa;
- Identificação dos factores chave de sucesso;
- Selecção dos indicadores – o BSC deve ser: claro e simples, cujo elemento central é o utilizador. A bateria de indicadores deve estar limitada ao estritamente necessário;
- A distribuição dos indicadores no BSC tem por base as perspectivas;

- Definição de uma política de incentivos destinada a motivar os intervenientes no alcance dos objectivos pré-definidos para cada indicador.

Olve *et al.* (2000) apresentam uma alternativa, pondo em relevo que a ordem das tarefas e o tempo que demora cada uma delas depende fundamentalmente da organização. Estes autores apresentam onze passos para o processo de criação do BSC, conforme constam no quadro 1.2.

Os mesmos autores referem que o objectivo do primeiro passo da implementação é chegar-se a um consenso sobre as características e requisitos do sector onde a organização se insere e sobre a definição da sua posição actual.

É recomendável que no segundo passo seja definida uma visão global para a organização, pois as consequências de uma visão mal estruturada podem ser desastrosas.

No terceiro passo são definidas as perspectivas. Olve *et al.* (2000) apresentam as perspectivas originais do modelo de Kaplan e Norton, no entanto, os mesmos autores acrescentam que algumas organizações incluam uma quinta, relacionada com os empregados. Realçam ainda que qualquer alteração nas perspectivas terá de se basear em fundamentos estratégicos.

Passo	Descrição	Duração
1	Definir o sector, descrever o seu desenvolvimento e o papel da organização	1-2 meses
2	Estabelecer/confirmar a visão da organização	2-3 dias
3	Estabelecer as perspectivas	1-2 dias
4	Desdobrar a visão para cada perspectiva e formular os objectivos estratégicos gerais	2-3 dias
5	Identificar os factores críticos de sucesso	“
6	Desenvolver indicadores, identificar relações causa-efeito e estabelecer um equilíbrio	1-2 dias
7	Estabelecer o BSC de alto nível	1-2 dias
8	Desdobrar o BSC e indicadores por unidade organizacional	> 2 meses
9	Formular objectivos	
10	Desenvolver um plano de acção	
11	Implementação do BSC	

Fonte: Olve *et al.* (2000), p. 62

Quadro 1.2. – Passos para a construção do BSC

No quarto passo procura-se traduzir a visão em termos tangíveis tendo por base as perspectivas escolhidas.

No quinto passo a organização identifica os factores críticos de sucesso e classifica-os por prioridades.

Será fundamental que no sexto passo se identifiquem e se criem as relações de causa-efeito entre os indicadores, bem como os respectivos equilíbrios necessários entre estes e as perspectivas escolhidas (Olve *et al.*, 2000).

O estabelecimento do BSC de alto nível deve ser feito no sétimo passo e deve ser apresentado e aprovado pelos intervenientes. A informação sobre a forma como foi constituído deve ser difundida por toda a organização.

Olve *et al.* (2000) referem que o BSC e os indicadores de alto nível devem ser decompostos e aplicados a unidades organizativas de níveis inferiores no oitavo passo.

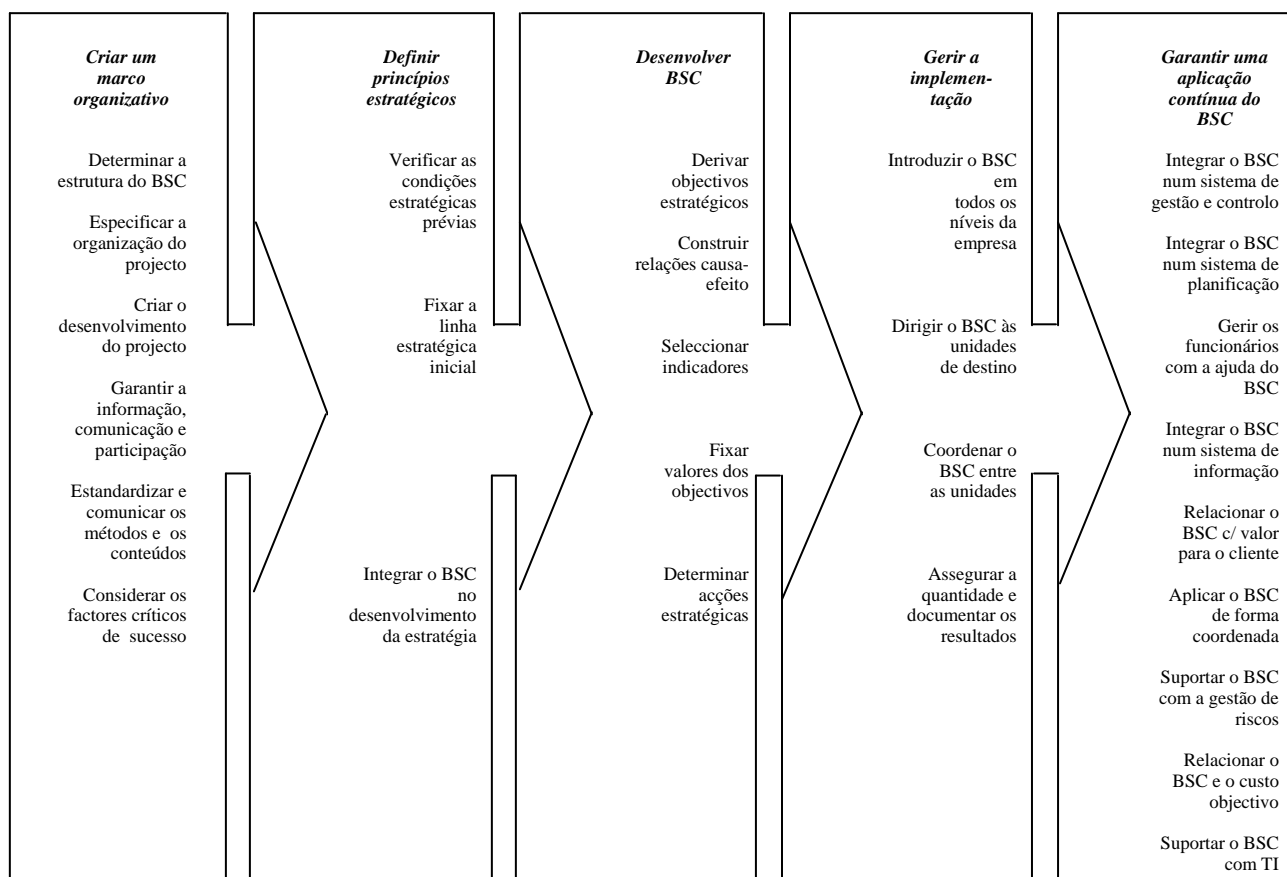
A formulação de objectivos para cada indicador deve ser feita no nono passo. Olve *et al.* (2000) informam que devem ser definidos objectivos de curto e de longo prazo, para que se possa medir o desenvolvimento de forma contínua.

Os objectivos deverão ser coerentes com a visão e estratégia global da organização, não devendo ser conflituosos entre si.

No décimo passo deve ser criado um plano de acção que inclua os passos necessários para a realização dos objectivos definidos.

Por último, Olve *et al.* (2000) defendem que no décimo primeiro passo terá de se implementar o BSC para que este possa cumprir a sua função.

Horváth e Partners (2003) estruturam o seu modelo de implementação do BSC em cinco fases, permitindo estabelecer um conceito de gestão que garanta com êxito a execução das estratégias.



Fonte: Horváth e Partners (2003), p. 97

Figura 1.16. – Modelo de Horváth e Partners para a implementação de um *Balanced Scorecard*

A primeira fase baseia-se em dois conceitos fundamentais. Por um lado, a determinação de regras fundamentais para as várias unidades, devendo ser definidas as perspectivas e as unidades onde vai ser implementado o BSC. Por outro, deve existir um acordo sobre a organização e o desenvolvimento do projecto, sobre os conceitos de informação e de comunicação, assim como, sobre os factores críticos de sucesso.

Na segunda fase, será necessário definir os princípios estratégicos. Horváth e Partners (2003) afirmam que o BSC será, em princípio, um conceito para a execução de estratégias existentes e não para o desenvolvimento de estratégias totalmente novas. No entanto, os autores defendem que o BSC pode também funcionar como um instrumento de desenvolvimento e de implementação de estratégias das mesmas.

Na terceira fase, o BSC será desenvolvido de acordo com os seguintes passos: derivação dos objectivos estratégicos; relacionamento dos objectivos estratégicos, tendo por base as relações de causa-efeito, selecção de indicadores; fixação de valores para os objectivos e determinação das acções estratégicas. Para Horváth e Partners (2003), os

objectivos estratégicos é que formam o núcleo do BSC e não os indicadores. Consideram ainda que o BSC não é um sistema de informação, mas contém um sistema de informação.

A gestão da implementação do BSC, quarta fase, pode ser entendida como o alargamento dos procedimentos da terceira fase a toda a organização.

Segundo os mesmos autores, a última fase possibilita às organizações manterem uma estabilidade duradoura tendo por base a estratégia. Para que este objectivo seja conseguido deverá integrar-se o BSC num sistema de gestão e de controlo.

1.12. Relação entre os indicadores do *Balanced Scorecard* e a estratégia da organização

A bateria de indicadores incluídos nas quatro perspectivas do BSC deve ser estabelecida de acordo com a estratégia da organização e das suas unidades orgânicas.

«O BSC fornece aos executivos uma estrutura completa, através da qual se traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto coerente de indicadores de desempenho inter-relacionados.» [Kaplan e Norton (1996c), p. 55].

O BSC também não se reduz a uma simples colectânea de indicadores para o sucesso da organização. Os vários indicadores constituintes do BSC devem estabelecer relações entre si de forma a reforçarem-se mutuamente.

Além disso, o BSC incorpora indicadores de resultados e factores essenciais para a obtenção desses próprios resultados. Também incorpora um conjunto de relações de causa-efeito entre as variáveis cruciais para a definição da estratégia da organização.

Articulando os resultados desejados com os indutores desses resultados, torna-se possível a canalização das energias, das capacidades e dos conhecimentos específicos dos recursos humanos, alcançando-se assim os objectivos da organização a longo prazo.

«A compreensão das inter-relações causais entre os indicadores é uma maneira de impedir que eles se tornem contraditórios. Pior do que isso, os indicadores podem tornar-se confusos e, na prática, um comportamento inconsistente é mais prejudicial do que uma actividade não apropriada.» [Gering e Rosmarin (2000), p. 33].

Em síntese, para que o BSC tenha sucesso, a comunicação da estratégia da organização tem de ser feita através de um conjunto integrado de indicadores financeiros e não financeiros.

«O BSC obriga os gestores a pensar em função daqueles aspectos competitivos fundamentais que têm impacto na rendibilidade a longo prazo, em vez de na de curto prazo. Contudo, não são apenas os indicadores em si mesmos que são importantes. Cada indicador terá um impacto nos outros indicadores. Quando os gestores percebem as ligações entre as quatro perspectivas compreendem como os progressos obtidos num indicador podem conduzir a uma deterioração de outro. Tendo em conta estas ligações, eles podem focalizar as suas atenções apenas na obtenção daquela rendibilidade que possa ser sustentada ao longo dos tempos.» [Newing (1995), p. 23].

A dificuldade suprema na construção de um BSC é traduzir a estratégia da organização em indicadores. De acordo com Kaplan e Norton (1996a), existem três princípios que permitem estabelecer a ligação entre o BSC e a estratégia da organização, são eles:

- as relações de causa-efeito
- os resultados e os indutores de resultados
- a ligação aos objectivos financeiros

1.12.1. As relações de causa-efeito

O que estabelece a diferença entre os outros sistemas de indicadores de gestão e o BSC é o reconhecimento que este faz das relações causa-efeito, ou seja, entre os objectivos estratégicos das diferentes perspectivas.

Um BSC bem construído deverá descrever a estratégia em objectivos e indicadores escolhidos da forma mais apropriada. Os indicadores deverão estar ligados por relações de causa-efeito, desde a perspectiva de aprendizagem e crescimento (a causa) até à perspectiva financeira (o efeito), identificando-se desta forma a influência do resultado final.

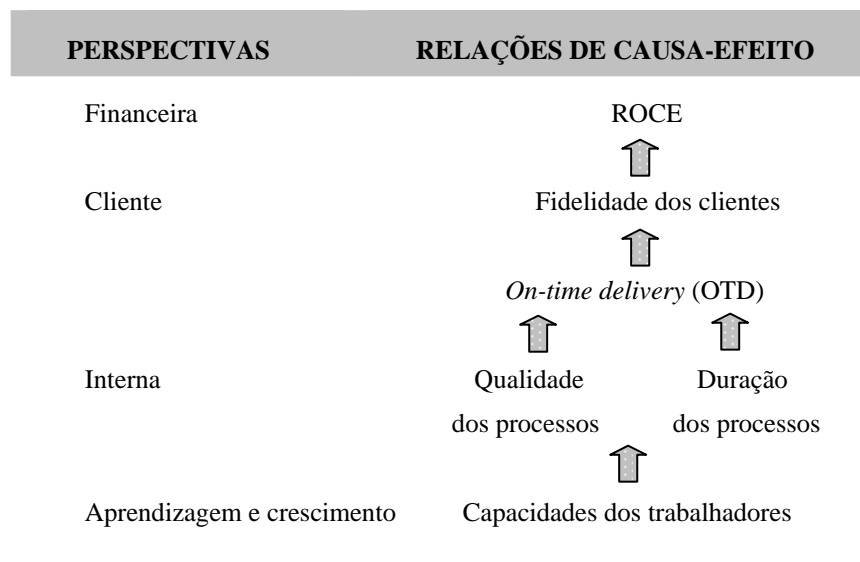
Criar a ligação causa-efeito entre performances e indicadores é um dos aspectos mais complexos a implementar num BSC mas, conseguindo-se ultrapassar esta dificuldade, significa que obteremos um sistema que articula a estratégia, que permite a comunicação a todos os intervenientes e que promove uma articulação constante da estratégia com o meio envolvente da organização.

Pode considerar-se uma estratégia como um conjunto de hipóteses de relações de causa-efeito. O BSC tem de expressar a estratégia da organização e das suas unidades orgânicas, através de relações de causa-efeito ao longo das quatro perspectivas. Para que as hipóteses possam ser testadas, têm de ser conhecidas as relações entre os objectivos nas várias perspectivas. Da mesma forma, tem também de ser conhecida a sequência de hipóteses de relações de causa-efeito entre os indicadores de resultados e os elementos indutores desses resultados.

A figura 1.17. mostra um exemplo de cadeia de relações de causa-efeito, estabelecida como um vector vertical através das quatro perspectivas. Admitindo que o aumento do retorno sobre o capital empregue (ROCE) é o objectivo estabelecido para a perspectiva financeira, o indutor deste indicador financeiro pode ser a manutenção e o aumento das vendas aos clientes actuais que, por sua vez, é o resultado de um elevado grau de fidelidade destes clientes. Desta forma, a fidelidade dos clientes é um objectivo a incluir nesta perspectiva, já que é esperado ter uma forte influência no ROCE.

Coloca-se então a questão de saber como alcançar esse objectivo. O conhecimento das preferências reveladas pelos clientes dá a conhecer o que valorizam, que é a entrega em tempo útil das suas encomendas, pelo que o cumprimento dos prazos de entrega (*on-time delivery*) conduzirá ao aumento do grau de fidelidade dos clientes, o qual fará aumentar os resultados financeiros.

Naturalmente, o objectivo do cumprimento dos prazos de entrega deve ser incluído na perspectiva do cliente.



Fonte: Kaplan e Norton (1996c), p. 66

Figura 1.17. – A cadeia de relações de causa-efeito

Coloca-se neste momento a questão de saber o que é que pode ser feito nos processos internos para conseguir alcançar aquele objectivo. Para melhorar os prazos de entrega das encomendas, a organização pode ter necessidade de reduzir o período das operações e melhorar a qualidade dos processos internos, factores que devem ser incorporados como objectivos na perspectiva interna.

Finalmente, se se chegar à conclusão de que estes objectivos podem ser atingidos formando e melhorando competências dos trabalhadores, o objectivo deve constar na perspectiva aprendizagem e crescimento.

Igualmente, a ligação entre a melhoria das competências e o aumento dos benefícios pode ser estabelecida através da seguinte sequência de hipóteses:

- se dermos mais formação aos trabalhadores sobre os produtos, *então* eles conhecerão melhor a gama completa dos produtos que podem vender;
- se a sua eficiência como vendedores melhorar, *então* as margens médias dos produtos que eles vendem aumentarão.

Este exemplo mostra como «cada indicador seleccionado para o *Balanced Scorecard* deverá ser um elemento da cadeia de relações de causa-efeito que comunique o

significado da estratégia da unidade de negócio à organização.» [Kaplan e Norton (1996a), p. 149].

Repare-se que as relações de causa-efeito podem ser expressas por uma sequência de alegações «se-então», em cada perspectiva e entre elas. Os objectivos (traduzidos em indicadores de resultados) relacionam-se com os indutores de desempenho (traduzidos em indicadores de meios), recorrendo à utilização de um esquema designado por Mapa Estratégico (Kalpan e Norton, 2000a).

1.12.2. Os resultados e os indutores de resultados

Tal como já foi referido, o BSC deve ser constituído por uma *mix* de indicadores de resultados e de indutores desses resultados.

Todos os BSCs incluem indicadores genéricos, reflectindo objectivos comuns a várias estratégias. Estes indicadores dizem respeito a aspectos fundamentais, tais como a rendibilidade, a quota de mercado, a satisfação do cliente, a retenção de clientes e as capacidades e competências dos colaboradores. Denominados *lagging indicators*, traduzem os objectivos finais da estratégia da organização e permitem conhecer se os esforços desenvolvidos levaram aos resultados pretendidos.

Os indutores de resultados tendem a ser específicos de cada unidade orgânica. São os *leading indicators* que comunicam a todos os participantes da organização sobre o que deve ser feito hoje para criar valor no futuro.

Como referem Epstein e Manzoni (1997), as noções de *leading* e de *lagging indicator* têm de ser vistas como um processo dinâmico. No exemplo anterior, verificamos que a fidelidade dos clientes é um *leading indicator* dos resultados financeiros (medidos pelo ROCE), mas também um *lagging indicator* do cumprimento dos prazos de entrega (OTD). Por sua vez, este é um *leading indicator* da fidelidade dos clientes mas é determinada, em parte, pela qualidade e pela duração dos processos internos, sendo, por isso, um *lagging indicator* destes. São este tipo de relações, entre meios e fins, ou entre causas e efeitos, que devem ser expressas no BSC.

«Um bom *Balanced Scorecard* deverá ter uma mistura apropriada de resultados (*lagging indicators*) e de indutores de resultados (*leading indicators*) que tenham sido adaptados à estratégia da unidade de negócio.» [Kalpan e Norton (1996a), p. 150].

Sem os respectivos indutores, os indicadores dos resultados seriam duvidosos, não nos mostrando o caminho a seguir para a obtenção desses resultados, nem avaliar o sucesso da estratégia. Conduziriam sim ao desenvolvimento de acções que, no curto prazo, poriam em causa a optimização dos recursos a longo prazo.

Do mesmo modo, sem os indicadores de resultados, os indutores poderiam tornar possíveis melhorias operacionais a curto prazo, mas não permitiriam saber se essas melhorias teriam reflexos no aumento do volume de negócios. Poderiam encorajar programas que não resultariam na criação de valor para a unidade de negócio, nem a curto, nem a longo prazo.

«Todos os indicadores do *Balanced Scorecard* deveriam eventualmente estar ligados à obtenção de um excelente desempenho financeiro, actual e futuro.» [Kaplan e Norton (1996d), p. 22].

Para que o BSC dê a conhecer os resultados e os indutores de resultados estes devem ser transparentes, de tal forma que se um concorrente o conhecesse poderia torná-lo ineficaz. «O melhor *Balanced Scorecard* contará a história da estratégia tão bem, que a estratégia poderá ser inferida através da compilação dos objectivos e indicadores e das ligações entre eles.» [Kaplan e Norton (1996a), p. 166].

1.12.3. A ligação aos objectivos financeiros

A filosofia de gestão das organizações atribui um crescente realce a aspectos como a qualidade, a satisfação dos clientes e a inovação, como meios para melhorar a performance das organizações, não como um fim em si mesmo mas sim como um meio para atingir os objectivos finais da organização.

Em alguns casos, a preocupação excessiva com programas de reengenharia leva que os gestores considerem, incorrectamente, estes programas como um objectivo final. Descuidam a necessidade de ligação entre estes programas e os objectivos específicos de melhoria do desempenho ficando, por isso, os gestores desiludidos com os resultados dos esforços desenvolvidos.

O BSC deve manter a importância dos resultados financeiros, tais como o crescimento das vendas, o ROCE e o EVA. «Em última análise, os caminhos causais entre todos os indicadores do *scorecard* devem estar ligados aos objectivos financeiros.» [Kaplan e Norton (1996a), p. 151].

Como observam Chow *et al* (1997), a perspectiva financeira é o foco de todos os objectivos e indicadores das outras perspectivas. «Esta perspectiva reflecte a preocupação, das organizações com fins lucrativos, de que todas as acções devem ser parte de uma rede de relações de causa-efeito, que culmina na melhoria dos resultados financeiros, a curto e a longo prazo.» [Chow *et al.* (1997), p. 22].

«O *Balanced Scorecard*, ao contrário dos sistemas *ad hoc* de avaliação do desempenho, deverá expressar a teoria da empresa.» [Kaplan e Norton (1996c), p. 67]. O conjunto de relações entre os indicadores do BSC permite testar hipóteses sobre as relações de causa-efeito entre os indutores e os resultados.

Assim, devem ser estabelecidos objectivos a curto prazo que incorporem as previsões sobre o impacto que os indutores terão sobre os resultados. Efectuar-se-ão revisões periódicas para avaliar se a estratégia é válida e se está a correr correctamente.

Desta revisão intensiva da estratégia podem retirar-se duas conclusões: ou ela é válida e viável ou ela terá de ser alterada tendo em conta novas variáveis.

Em conclusão, o BSC é muito mais do que um simples conjunto de indicadores financeiros e não financeiros. Traduz a estratégia da organização e das suas unidades orgânicas, estabelecida por um conjunto de indicadores relacionados que definem os objectivos estratégicos e os mecanismos para os alcançar.

1.13. A articulação das quatro perspectivas e a sua ligação à estratégia – O Mapa Estratégico

«A formulação de grandes estratégias é uma arte, e assim será sempre...» [Kaplan e Norton (2000b), p. 176]. Uma estratégia bem formulada leva a que a sua implementação seja bem sucedida. Para tal, sugere-se a utilização de mapas estratégicos de forma a obter-se uma visão coesa, integrada e sistemática da estratégia da organização.

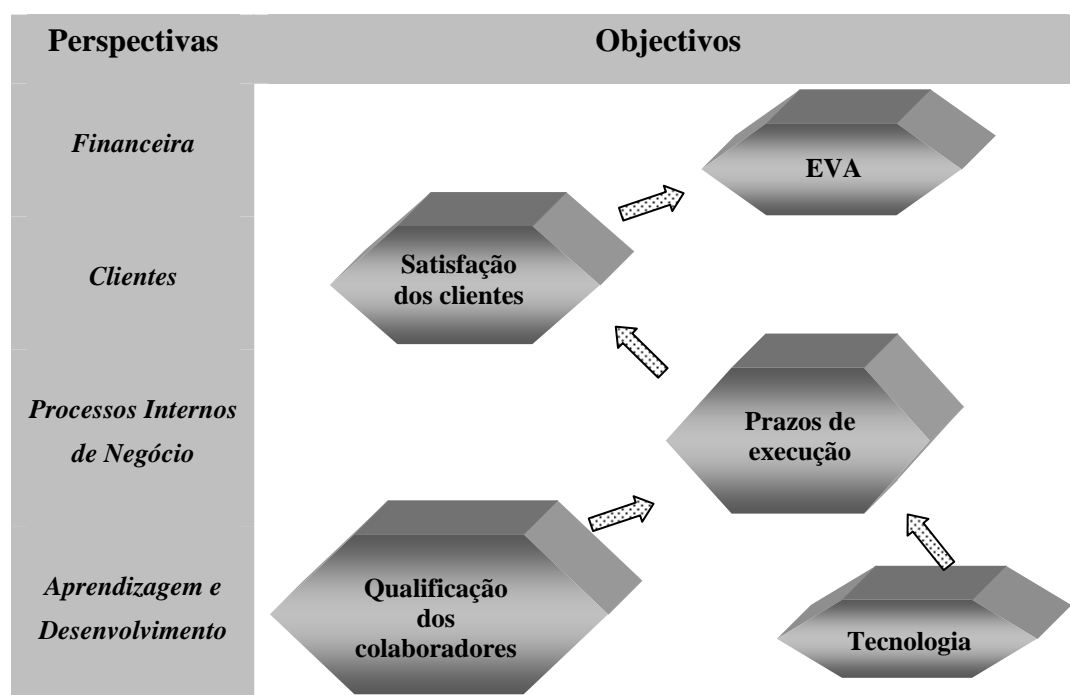
Os mapas estratégicos constituem guias que permitem aos gestores comunicar a sua estratégia e os processos e sistemas utilizados na implementação da mesma. Nestes mapas devem constar os objectivos críticos da organização e as relações entre si, que determinam o desempenho organizacional [Kaplan e Norton (2000b), p. 168]. A sua importância na sociedade do conhecimento resulta da necessidade crescente de se criarem activos intangíveis, como por exemplo: o relacionamento com os clientes; capacidades e conhecimentos dos colaboradores; tecnologias de informação e; uma

cultura organizacional que encoraje a inovação, a resolução de problemas e o desenvolvimento organizacional.

Kaplan e Norton introduziram mapas estratégicos para esquematizar a construção do BSC. Estes mapas permitem à organização descrever por meio de um esquema, os objectivos, medidas de desempenho, metas e iniciativas e as relações que são estabelecidas entre estes elementos.

Assim sendo, os intervenientes obtêm uma representação visual de como as suas tarefas estão relacionadas com os objectivos da organização. Por outro lado, os gestores adquirem uma compreensão clara das suas estratégias e de que meios dispõem para corrigir falhas detectadas.

O aspecto destes mapas pode variar profundamente de organização para organização, em resultado da estratégia estabelecida e da competência da gestão de topo de a traduzir em objectivos e medidas apropriadas. Um exemplo simples da configuração que o mapa estratégico de uma organização pode apresentar, é ilustrado na figura seguinte:



Fonte: Jordan *et al.* (2002), p. 266

Figura 1.18. – O Mapa Estratégico

Como referem Sousa e Rodrigues (2002, p. 160), «os mapas da estratégia são descrições lógicas e exaustivas da estratégia, fornecendo os alicerces para a construção do *Balanced Scorecard*, elemento central de um sistema de gestão concebido para gerir a estratégia.». O estabelecimento da estratégia de uma organização deverá seguir o sentido de cima para baixo (*top-down*), começando pela definição da visão/missão e identificação dos valores que norteiam a organização para, com base nisto, desenvolver a sua estratégia que aponte o caminho para a sua realização.

É também possível seguir esta lógica na definição da estratégia. A estratégia financeira será aquela que deve ser pensada em primeiro lugar. A noção que deve nortear esta perspectiva é a da criação de valor para o accionista. [Kaplan e Norton (2000a), p. 84] apresentam duas estratégias alternativas para aplicar neste âmbito:

- *Estratégia de crescimento dos proveitos*: estabelecimento de novos proveitos e de rendibilidades, apostando na exploração de novos mercados, novos produtos ou novos clientes. Concomitantemente, a preocupação será a de entregar mais valor ao cliente, seja por um maior envolvimento com os mesmos ou por entrega de soluções à medida que aumentem a rendibilidade dos clientes actuais;
- *Estratégia de produtividade*: visa melhorar a eficiência dos processos operacionais, melhorando a estrutura de custos ou melhorando a eficiência na utilização dos activos.

Estas estratégias não são consideradas contrárias, sucedendo por vezes que se opte por utilizá-las em simultâneo, definindo-se, para isso, um conjunto de indicadores para avaliar os resultados nas duas estratégias.

Posteriormente, deve ser tratada a estratégia de mercado, que se realizará na proposta de valor para o cliente, factor que distingue a organização face à concorrência. Kaplan e Norton (2000a) identificam três estratégias de diferenciação, todas com bons resultados em caso de utilização do BSC:

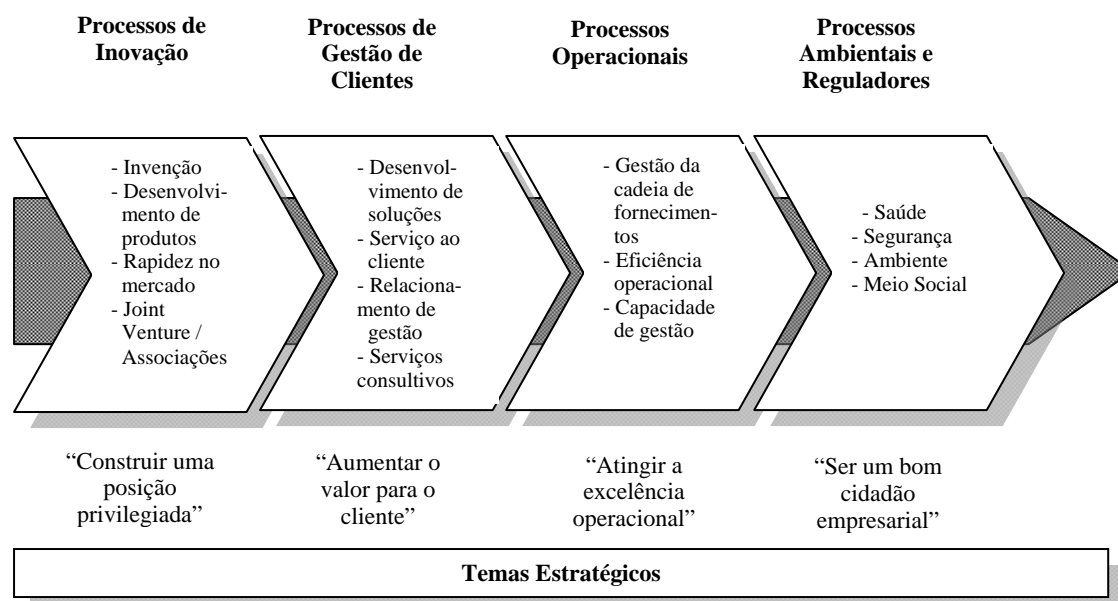
- *Liderança no produto*: a organização produz produtos e serviços novos, com características inovadoras, como resposta a necessidades sentidas pelos consumidores. O respectivo mapa estratégico deverá privilegiar objectivos

que se centrem na produção de produtos e serviços mais funcionais, com características únicas, com desempenho superior e outros;

- *Intimidade com o cliente:* a organização centra esforços na melhoria da relação que estabelece com os seus clientes, conhecendo melhor os seus hábitos, gostos e preferências, no sentido de criar com eles laços duradouros. Esta estratégia obriga a que se estabeleçam objectivos de qualidade no relacionamento com o cliente, serviço excepcional e personalizado ou oferta de soluções completas;
- *Estratégia de superioridade operacional:* a organização relaciona qualidade, preço e condições de aquisição únicas e favoráveis face aos seus concorrentes. Para esta estratégia, os objectivos estratégicos incluem a competitividade pelo preço, a qualidade entendida nos produtos e serviços, a excelência na selecção de produtos e serviços e o escrupuloso cumprimento de prazos de entrega das encomendas.

A escolha que a organização faz sobre a entrega de valor ao cliente determina os segmentos de mercado onde esta pretende operar. Este aspecto é determinante dado que os clientes atribuem maior importância às características diferenciadoras do produto ou serviço.

Kaplan e Norton (2000a, p. 90) asseguram que, para desenvolver uma estratégia com sucesso, é necessário garantir a consonância entre os processos internos de produção e a proposta de entrega de valor feita pela organização. Para isso, a cadeia de valor da organização é repartida em quatro conjuntos de processos, identificados de forma biunívoca com quatro temas estratégicos, como se apresenta na figura seguinte:



Fonte: Kaplan e Norton (2000a), p. 91

Figura 1.19. – A cadeia de valor genérica de uma organização

Os quatro temas estratégicos que Kaplan e Norton identificaram, resultantes das experiências de implementação do BSC, mostram as preferências escolhidas pelas organizações em função da estratégia de mercado seleccionada:

- *Construir uma posição privilegiada:* baseia-se numa proposta de criação de valor de longo prazo assente na inovação de produtos e serviços e na penetração em novos mercados. A organização preferirá processos de inovação para desenvolver uma estratégia de liderança no produto;
- *Aumentar o valor para o cliente:* a criação de valor feita a médio prazo assente na expansão, aprofundamento ou redefinição das relações com os clientes. A organização privilegiará os processos de gestão de clientes baseados numa estratégia de proximidade e intimidade com estes;
- *Atingir a excelência operacional:* baseia-se na criação de valor a curto prazo assente na melhoria da produtividade e eficiência dos fornecimentos. A organização focar-se-á nos processos logísticos para apoiar uma estratégia de excelência operacional;

-
- *Ser um bom cidadão empresarial:* traduz-se na manutenção de boas relações com os stakeholders externos. Utiliza-se em sectores fortemente regulamentados, actividades de utilidade pública ou em situações em que a higiene e segurança no trabalho ou a preservação do ambiente estão ameaçadas. A organização deverá dar ênfase à defesa do ambiente e às directivas dos reguladores sectoriais mas, neste caso, para se ter uma estratégia de mercado, pode ser aplicada qualquer uma das três preferências anteriormente enunciadas.

Assim sendo, parece evidente que na perspectiva do BSC, uma organização que não tenha os objectivos e indicadores de processos internos alinhados com a estratégia, encontrará sérias dificuldades. No mínimo, serão pouco eficazes os esforços dispendidos no sentido de melhorar a eficiência dos processos e a redução do custo de produção.

Conforme já referido, é a quarta perspectiva do BSC – Aprendizagem e Crescimento – que constitui a base de qualquer estratégia, dado que permite encontrar os objectivos e as medidas de desempenho que devem ser considerados pela organização para que a mudança seja bem sucedida no longo prazo [Kalpan e Norton (2000a), p. 93]. Esta envolve três categorias principais de activos intangíveis:

- *Competências estratégicas:* são capacidades, conhecimentos, competências e talentos que os intervenientes devem possuir para que a estratégia surta efeito;
- *Tecnologias estratégicas:* são sistemas de informação e comunicação, bases de dados, ferramentas e redes de comunicação onde assentam os processos estratégicos;
- *Clima de acção:* é o ambiente interno intrínseco à organização que é necessário para garantir a motivação e o comprometimento dos colaboradores com a estratégia.

A relevância de cada uma destas categorias varia de acordo com o ambiente em que a organização se insere, o que cria condicionalismos à implementação da sua estratégia. A articulação entre a estratégia de mercado e a categoria dos activos intangíveis é apresentada no quadro seguinte:

• Estratégia		• Activo Intangível
Liderança no produto	Exige	Gestão do Conhecimento (Ex: desenvolver novos produtos)
Intimidade com o cliente		Compreensão dos clientes pelos colaboradores (Ex: relações de longo prazo)
Excelência operacional		Partilha de melhores práticas e métodos (Ex: redução de custos e melhoria da qualidade)

Fonte: Kaplan e Norton (2000a), p. 93

Quadro 1.3. – Importância das categorias de activos intangíveis por estratégia de mercado

Deste modo, mostra-se a importância do mapa estratégico para o BSC, como instrumento integrador e de consolidação dos três princípios fundamentais, definidos no ponto 1.12, para permitir a articulação das quatro perspectivas e para comunicar a estratégia à organização. Possibilita ainda a identificação e correcção de imperfeições de concepção nos diferentes níveis da organização.

O alcance social que a organização possui, inscrito na sua visão, determina todo o processo de criação do BSC, de forma a que as perspectivas utilizadas, os objectivos e a articulação entre si, variem de forma substantiva.

Resumidamente, o BSC não é constituído apenas por um conjunto de medidas financeiras e não financeiras que avaliam o desempenho da organização, agrupadas em várias perspectivas. É antes, uma descrição por objectivos e medidas da estratégia e da forma como são harmonizados os vários interesses existentes para que o sucesso se efective.

O mapa estratégico consolida e simplifica a compreensão deste sistema complexo. Permite ainda obter as evidências entre as relações de causa-efeito que se estabelecem entre as diferentes perspectivas.

A construção deste mapa torna-se fundamental para o êxito do BSC e, em última análise, da própria estratégia, dado que garante aos objectivos, medidas e iniciativas das diferentes perspectivas a condição de meios para atingir os objectivos finais da organização, sejam eles o lucro, a utilidade ou qualquer outro fim.

1.14. O *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica

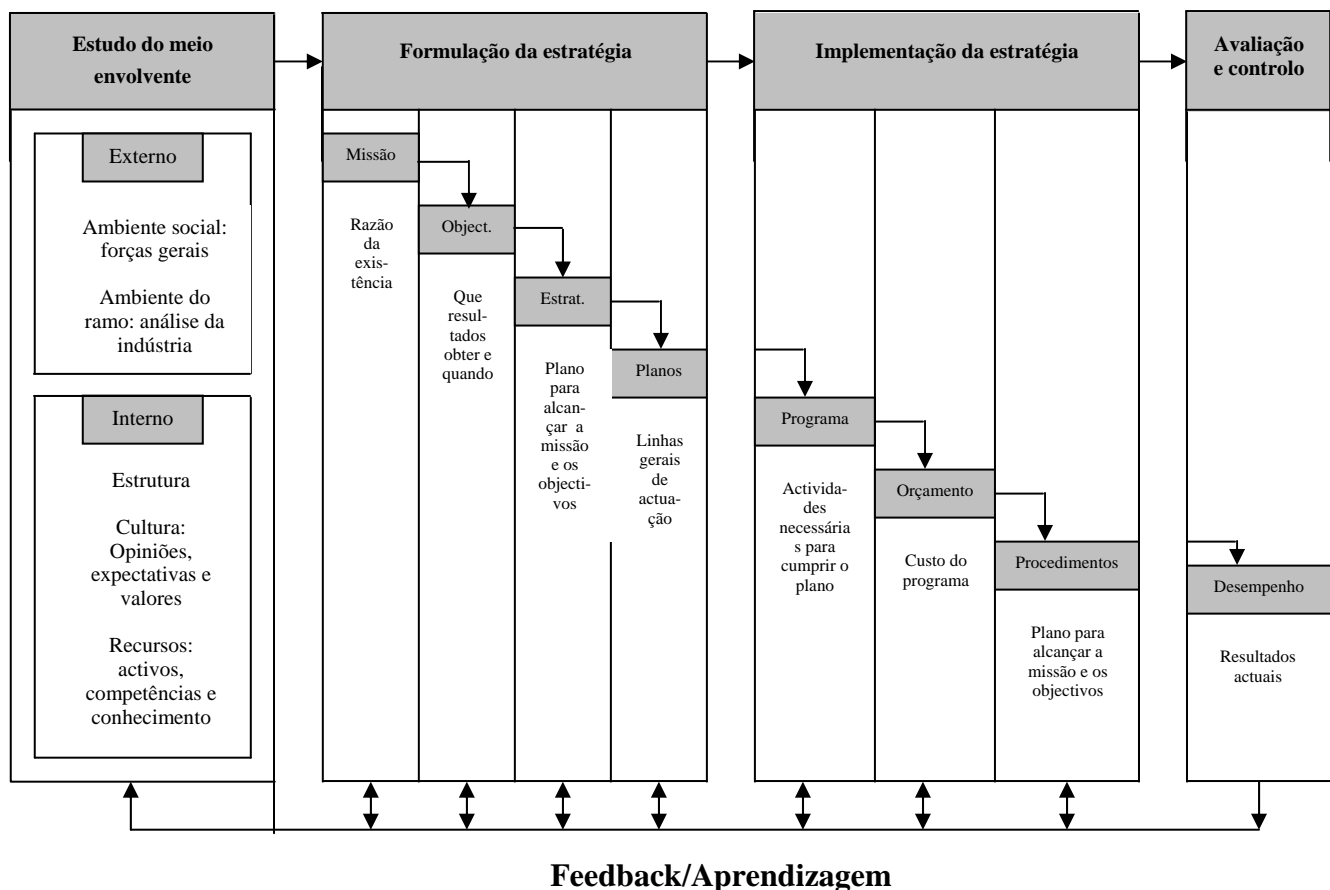
1.14.1. A gestão estratégica

Segundo Amat Salas e Dowds (1998), a estratégia é o processo onde uma organização tenta obter uma posição competitiva de longo prazo. Asrilhant *et al.* (2004) acrescentam que é o conjunto de acções antecipadamente identificadas que possibilitam a obtenção dos objectivos de longo prazo.

O rumo estratégico das organizações é cada vez mais um factor decisivo para atingir o êxito. Neste sentido, Wheelen e Hunger (2002) afirmam que existe uma gestão estratégica da qual resultam as seguintes vantagens:

- Clarificação da visão estratégica da organização;
- Focalização no que é estrategicamente importante;
- Melhoria na compreensão de uma mudança rápida.

Para os citados autores, a gestão estratégica assenta em quatro elementos básicos (figura 1.20.): estudo do meio envolvente; formulação da estratégia; implementação da estratégia e avaliação e controlo.



Fonte: Wheelen e Hunger (2002), p. 10

Figura 1.20. – Modelo de gestão estratégica

No estudo do meio envolvente deve ser analisado todo o tipo de informação, interna e externa, tentando aproximar os vários elementos à organização. Será fundamental reconhecer os vários factores estratégicos que poderão influenciar o futuro da organização (Wheelen e Hunger, 2002).

Os mesmos autores introduzem a ideia de que o método a utilizar nesta fase poderá ser a análise SWOT¹⁵. Assim sendo, será importante que na análise externa sejam identificadas as ameaças e as oportunidades e na análise interna as forças e as fraquezas da organização.

Na formulação da estratégia, as organizações devem, tendo por base as forças e fraquezas, desenvolver planos de longo prazo que permitam ultrapassar as ameaças e aproveitar as oportunidades (Wheelen e Hunger, 2002).

¹⁵ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

Na formulação da estratégia deve definir-se a missão e os planos de acção que permitam atingir os objectivos (Amat Salas e Dowds, 1998 e Amat Salas e Soldevila García, 1999).

A definição de uma estratégia clara pode ser um processo muito complicado numa grande organização, mas mais difícil será transformar essa estratégia em acções concretas (Epstein e Manzoni, 1998).

A implementação da estratégia é o processo no qual as estratégias e os planos são postos em actividade, através dos programas, dos orçamentos e dos procedimentos (Wheelen e Hunger, 2002).

O culminar do processo de gestão estratégica é a avaliação e controlo. Neste processo terão de ser controlados e avaliados os resultados das actividades levadas a cabo para, em caso de necessidade, se implementarem medidas correctivas (Wheelen e Hunger, 2002).

Para Figueiredo (2002) e Bukh *et al.* (2002) a definição de uma estratégia clara e concreta pode ser alcançada através da utilização do BSC.

No seguimento desta ideia, Amat Salas e Dowds (1998) e Amat Salas e Soldevila García (1999) acrescentam que os processos de formulação e revisão estratégica devem estar relacionados com o processo de desenvolvimento do BSC.

Segundo Headley (1998) e Camaleño Simón (2000) o desenvolvimento de um BSC é numa oportunidade de ouro para debater, clarificar e documentar a estratégia da organização.

De acordo com Camaleño Simón (1998) e Hanson e Towle (2000), o BSC contribui para formular a estratégia, a sua comunicação e o alinhamento dos objectivos dos colaboradores com os da organização. Permite também que se motivem e formem todos os colaboradores e que se melhore e se repense continuamente a estratégia.

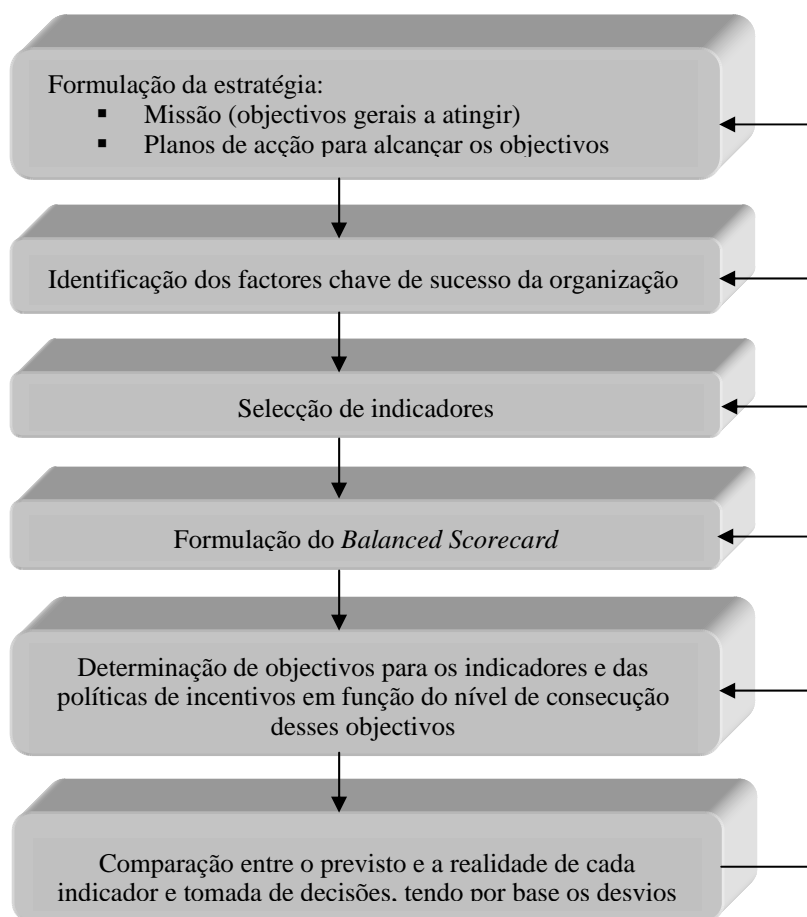
Quinlivan (2000), Blanco Dopico *et al.* (2001), Kanji e Moura e Sá (2002) e Storey (2002) referem que a mais importante vantagem do BSC é a possibilidade de traduzir a visão e a estratégia em objectivos e medidas tangíveis, tendo por base indicadores para comunicar e medir a implementação da estratégia.

Chang e Chow (1999) e Gumbus *et al.* (2003) vão ainda mais além, defendendo que o BSC deverá acompanhar sempre o processo de planeamento estratégico.

O BSC tem três componentes principais: missão, estratégias e indicadores (ou medidas). Os indicadores ou medidas devem incluir um quarto elemento que são os objectivos (Headley, 1998).

Ao formular-se uma estratégia deve definir-se a missão e os planos de acção que permitirão alcançar os objectivos (Amat Salas e Dowds, 1998).

Este processo obriga à definição dos factores chave de sucesso, que são aspectos controláveis que a organização deve realçar para alcançar os seus objectivos (Amat Salas e Dowds, 1998).



Fonte: Amat Salas e Dowds (1998), p. 23

Figura 1.21. – Relação entre o processo de formulação e revisão da estratégia e o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*

O BSC deve transformar o objectivo e a estratégia de uma unidade orgânica em objectivos e indicadores tangíveis.

Para López Viñegla (2002b), o BSC não é apenas um sistema de medição estratégico, é também um sistema de controlo e de gestão, uma vez que acompanha a estratégia de longo prazo, permitindo:

-
- Clarificar e traduzir ou transformar a visão e a estratégia;
 - Comunicar e vincular os objectivos e indicadores estratégicos;
 - Alinhar os objectivos departamentais e pessoais;
 - Planificar, estabelecer objectivos e alinhar as iniciativas estratégicas;
 - Aumentar o *feedback* e formação estratégica.

Segundo López Viñegla (2002b), existem muitas organizações que utilizam o BSC como uma «pedra angular» no sistema de gestão estratégica. Também defende que esta ferramenta permite preencher um vazio existente nas organizações, entre a formulação e a implementação da estratégia.

Desta forma, o BSC deve ser utilizado pelas organizações para (Kaplan e Norton, 1997a):

- Estabelecer e comunicar a estratégia e dar instruções;
- Distribuir e aplicar recursos;
- Definir os objectivos e instruções individuais, de equipa e de departamentos;
- Proporcionar *feedback*.

1.14.2. Os novos processos de gestão estratégica do *Balanced Scorecard*

Em 1992, Kaplan e Norton apresentaram o BSC como um sistema de avaliação do desempenho das organizações mas, rapidamente, passou a ser considerado como um sistema de comunicação e alinhamento da organização com novas estratégias e como um valioso colaborador na clarificação e implementação da estratégia.

O BSC foi progredindo de um sistema de avaliação para um sistema de gestão, alcançando uma dimensão mais ampla, fundamental num novo sistema de gestão estratégica.

Assim utilizado, o BSC demonstra uma séria lacuna dos sistemas tradicionais de gestão: a inaptidão destes para criarem uma ligação entre a estratégia, a longo prazo, e a sua actuação, a curto prazo. O realce dado aos indicadores financeiros de curto prazo provoca discrepâncias entre a formulação da estratégia e a sua implementação. O BSC revelou-se então um meio de suprimir estas discrepâncias. Com ele, os indicadores

financeiros de curto prazo deixaram de ser utilizados apenas como indicadores de desempenho.

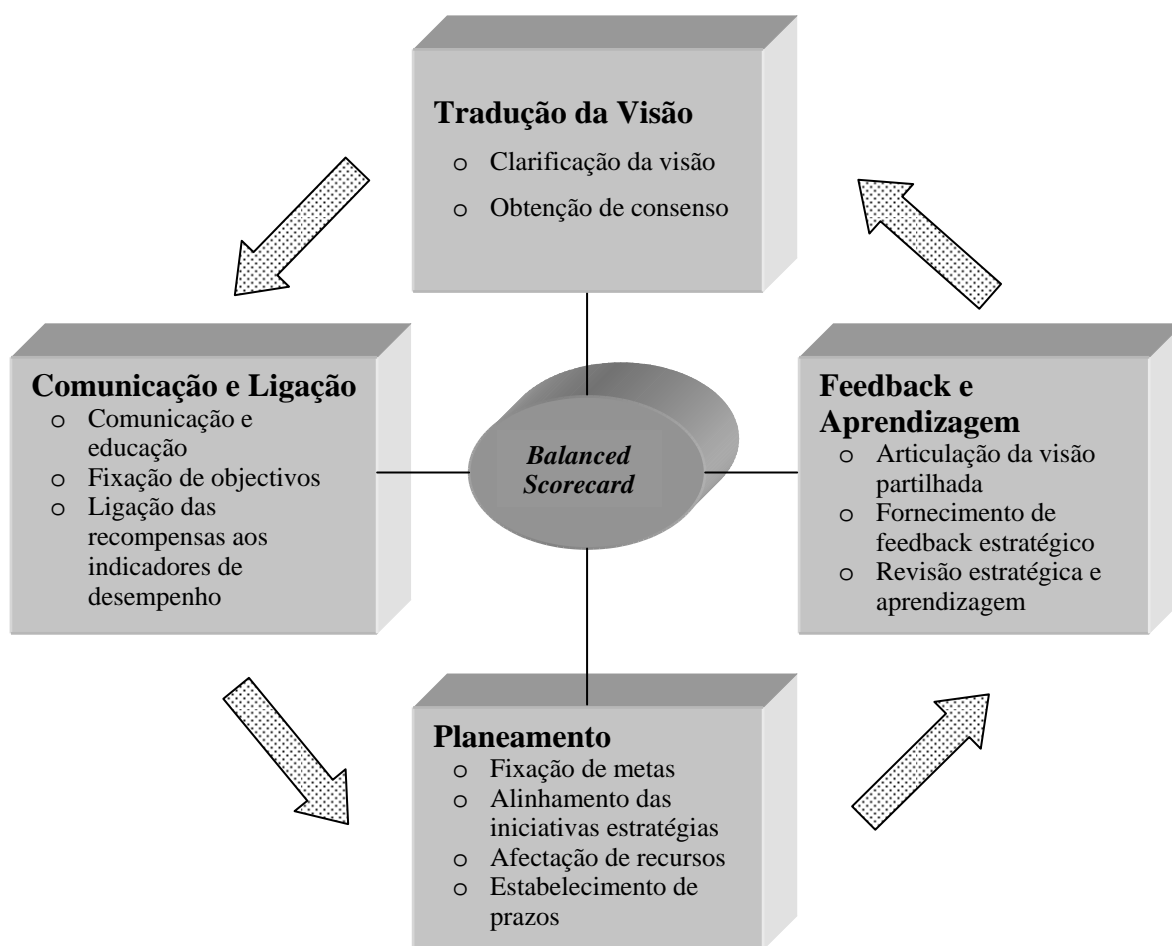
Kaplan e Norton (1996a) identificam quatro importantes barreiras à implementação da estratégia. São elas:

- visão e estratégia não accionáveis;
- estratégia não ligada a objectivos departamentais, de equipa e individuais;
- estratégia não ligada à afectação de recursos;
- feedback táctico e não estratégico.

Para se superarem estas barreiras, Kaplan e Norton defendem o recurso a quatro novos processos de gestão estratégica que, isoladamente ou em conjunto, ajudam a aliar os objectivos estratégicos, a longo prazo, com as acções desenvolvidas no curto prazo (figura seguinte).

O primeiro desses processos, *Tradução da Visão*, permite aos gestores a obtenção de um consenso envolvendo a visão e a estratégia da organização. Como notam Chow *et al.* (1997), é muito importante interpretar a visão e a estratégia em termos operacionais. Assim, estes devem ser claros para que sejam percebidos por todas as pessoas que colaborem na sua execução. Logo, estas devem ser expressas como um conjunto integrado de objectivos e indicadores que traduzam os factores que levarão ao sucesso a longo prazo e sobre os quais tem de haver concordância ao nível mais elevado da gestão.

O segundo processo, *Comunicação e Ligação*, possibilita aos gestores informarem todos os níveis da organização sobre qual a estratégia e quais os objectivos globais, para além de criarem uma ligação entre essa estratégia e os objectivos departamentais e, naturalmente, entre as pessoas envolvidas. O BSC certifica que os objectivos destes estão de acordo com a estratégia a longo prazo.



Fonte: Kaplan e Norton (1996b), p. 77

Figura 1.22. – Gestão estratégica – quatro processos

Este processo substitui a forma tradicional de avaliação departamental, através de resultados financeiros e de estímulos individuais. Chow *et al.* (1997) pensam que a vantagem desta nova abordagem é o modo como ela garante que todos os níveis da organização sejam conhecedores da estratégia a longo prazo.

O terceiro processo de gestão, *Planeamento*, permite à organização consolidar os seus planos de negócio e financeiro. Os gestores, ao utilizarem as metas estabelecidas para os indicadores do BSC, baseados na afectação de recursos e no estabelecimento de prioridades, considerarão apenas as iniciativas que alcançarão objectivos estratégicos a longo prazo. Chow *et al.* (1997) também consideram que o *scorecard* pode ajudar a seleccionar as iniciativas mais eficazes na condução da organização para a obtenção dos objectivos estratégicos estabelecidos.

A construção do BSC leva à selecção dos indicadores para as quatro perspectivas e ao estabelecimento de metas para cada um deles; à identificação dos factores que permitirão alcançar essas metas e ao estabelecimento de etapas, a curto prazo, que facilitarão a caracterização e a evolução do caminho estratégico seleccionado. Desta forma, a construção do BSC obriga a organização a estabelecer o elo de ligação entre os orçamentos financeiros e os objectivos estratégicos.

A identificação dos objectivos estratégicos e dos factores decisivos para os alcançar, meios pelos quais ocorre a construção do BSC, possibilitam a formação de uma rede de gestão de programas de mudança na organização; programas para a gestão da qualidade e reengenharia de processos, e outros. Para além de competirem entre si, estes programas concorrem para a formação dos resultados.

Elementos indispensáveis para a construção do BSC, definição da estratégia e a definição dos respectivos indutores, levam os gestores a centrarem os seus esforços nos processos decisivos para o êxito estratégico da organização. Assim sendo, afirma-se que o BSC permite estabelecer a ligação e o alinhamento entre as acções e a estratégia.

Assim, esta ligação também tem de ser feita no que toca aos indicadores do BSC, através da definição dos objectivos específicos, a curto prazo. Por um processo integrado de planeamento e de gestão orçamental, devem ser elaborados os orçamentos financeiros para o curto prazo, bem como a apresentação dos objectivos para os indicadores das outras três perspectivas. A definição destes objectivos possibilita testar a estratégia definida e a sua própria implementação.

«No final do processo de planeamento, os gestores terão fixado as metas para os objectivos a longo prazo que gostariam de alcançar em todas as quatro perspectivas do *scorecard*; terão identificado as iniciativas estratégicas exigidas e afectado os recursos necessários para essas iniciativas e terão estabelecido as metas para os indicadores que marcarão a progressão em direcção aos seus objectivos estratégicos.» [Kaplan e Norton (1996b), p. 84].

O último processo de gestão, *Feedback e Aprendizagem*, possibilita à gestão direccionar a organização no sentido da aprendizagem estratégica. Pelo BSC é possível testar constantemente a estratégia, isto é, saber em cada momento se a implementação do BSC está a gerar os resultados esperados e, em caso contrário, identificar os motivos.

A principal finalidade dos processos de feedback e de revisão é saber se foram atingidos os objectivos financeiros orçamentados, quer a nível geral da organização, dos seus departamentos, quer ao nível dos seus colaboradores. A organização pode ainda, através da utilização do BSC, fiscalizar os resultados a curto prazo, segundo as outras três perspectivas e, avaliar a estratégia de acordo com os resultados atingidos. Nestes termos, o BSC permite alterar a estratégia através de aprendizagem no terreno.

Este método diverge dos modelos tradicionais de feedback e revisão, que apenas levam em consideração se os departamentos e os indivíduos alcançam os objectivos financeiros orçamentados.

Chow *et al.* (1997) pensam que uma das vantagens do BSC é a de focar a atenção na gestão dos resultados das perspectivas do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento. «Esta perspectiva de aprendizagem em tempo real, pode aumentar a agilidade das organizações para modificar as estratégias, como resposta à alteração das circunstâncias.» [Chow *et al.* (1997), p. 26].

Resumidamente, o BSC põe à disposição estes quatro novos processos de gestão, fazendo com que ele assente num sistema de gestão estratégica, integrado e iterativo.

De acordo com Kaplan e Norton (1996a), é o objectivo do BSC motivar toda a organização a promover com sucesso a sua estratégia e, naturalmente, das suas unidades orgânicas.

«O *Balanced Scorecard* é essencialmente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para a formulação da estratégia.» [Kaplan e Norton (1997a), p. 10].

Para a construção de um BSC que traduza com exactidão a estratégia, é necessário ter em conta quatro aspectos que Kaplan e Norton identificam como indispensáveis:

- *A visão que a organização tem do futuro deve ser descrita a todos os seus colaboradores através do BSC.* Torna-se irrelevante a sua execução se a visão estiver errada.
- *A compreensão partilhada tem de ser criada pelo BSC.* Este cria um modelo holístico da estratégia que faz com que todos os colaboradores identifiquem a sua atitude como forma contributiva para o êxito da organização, evitando assim que pessoas e departamentos possam otimizar o seu desempenho não colaborando para a obtenção dos objectivos estratégicos globais.
- *Os efeitos da mudança devem ser o foco do BSC.* Para que a sua execução tenha sucesso, têm de ser identificados, de forma correcta, os objectivos e os

indicadores. Se forem identificados indicadores de resultados correctamente, os investimentos e as iniciativas levarão aos resultados desejados a longo prazo. Caso contrário, pode estar-se diante de um desperdício de investimento e de iniciativas.

- *A construção de uma aprendizagem organizada ao nível da gestão de topo é conseguida através do BSC.* Com a explicação das hipóteses de relações de causa-efeito entre os objectivos e os indicadores, a estratégia é testada em tempo real e adaptada de acordo com essa aprendizagem.

O BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem, contrariamente aos sistemas tradicionais de controlo e de avaliação do desempenho, que se preocupam em submeter pessoas e departamentos a um plano pré-estabelecido. Os seus indicadores devem ser usados para articular a estratégia da organização, comunicar essa estratégia e ajudar a alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, para se alcançar um objectivo comum. Assim, para que isto seja possível e para se conseguir atingir o sucesso competitivo a longo prazo, aqueles indicadores têm de representar, de forma clara, a estratégia da organização.

1.14.3. Os níveis de profundidade do *Balanced Scorecard*

A evolução na investigação do BSC, efectuada por Kaplan e Norton, tem passado precisamente pelas fases que correspondem aos seus diferentes níveis de implementação na estrutura das organizações. Vejamos então:

1.14.3.1. O BSC como sistema de medição

Com o intuito de apurar e medir os activos intangíveis que geram valor nas organizações – meios humanos, de informação e tecnológicos – Kaplan e Norton iniciaram o seu projecto de investigação do BSC.

O nível menos profundo de implementação do BSC nas organizações, é ser utilizado como ferramenta de medição de indicadores estratégicos das quatro perspectivas.

O *scorecard*, a este nível de implementação, resume-se a ser um conjunto de objectivos e indicadores com uma direcção específica de medição. Assim, são implementadas as regras de medição dos indicadores estratégicos do BSC e criados os métodos necessários para garantir que as medições são efectuadas. O reporte do resultado das medições efectuadas é o final do processo.

1.14.3.2. O BSC como sistema de gestão estratégica

Após as primeiras investigações de Kaplan e Norton, as organizações que iniciaram os testes do programa de desenvolvimento do BSC elegeram esta metodologia como base da sua gestão e tomada de decisão.

Assim, com cada vez mais organizações a eleger o sistema BSC, surge a convicção, no meio organizacional, de que esta é a ferramenta de eleição no auxílio da execução da estratégia. Não é só utilizada na sua implementação, mas também no superar dos objectivos traçados.

Chegados a este nível, o BSC passa a ser utilizado como uma ferramenta de suporte de gestão que quantifica as decisões geradoras da mudança organizacional.

1.14.3.3. O BSC como sistema de comunicação

Com o decorrer das investigações, os autores do BSC criaram os princípios fundamentais para a implementação desta ferramenta nas organizações¹⁶.

Um desses princípios consiste na sua utilização para divulgar a todos os colaboradores quais os objectivos estratégicos da organização, desenvolvendo-se assim, no seu seio, uma cultura organizacional focada na estratégia.

Surge então o 3º nível de profundidade do BSC como instrumento de comunicação organizacional. Neste nível, as organizações utilizam o BSC como instrumento de medição e de apoio à tomada de decisão e como ferramenta de comunicação, de forma a que todos os colaboradores se focalizem na estratégia da organização.

¹⁶ Quarto princípio: Transformar a estratégia numa tarefa quotidiana de todos. (Ver ponto 1.10. - «Os cinco princípios do BSC».)

Vivemos actualmente num período de ênfase das competências individuais, onde o colaborador conhece a organização para quem trabalha, o que esta pretende ser e onde quer estar no futuro.

Mostrar aos colaboradores os resultados obtidos com o BSC dá a possibilidade de ser debatido o que existe para além da estratégia, aprender com os resultados imprevistos e discutir sobre as alterações ocorridas que poderão, ou não, afectar o futuro.

Mostrar aos colaboradores a estratégia da organização faz com que eles percebam qual o seu papel, assim como quais os objectivos que deles se esperam para a criação de valor.

O conceito de *empowerment* tem associado uma noção de cultura organizacional aberta e participativa. Esta noção, se correctamente implementada, fornece às organizações fortes níveis motivacionais e propicia ambientes de elevado rendimento.

1.14.3.4. O BSC como sistema de avaliação individual

O desdobramento do BSC por todas as unidades intermédias, nos departamentos, nas equipas e chegando até aos colaboradores, permite fundir esta metodologia nos processos e estrutura da organização.

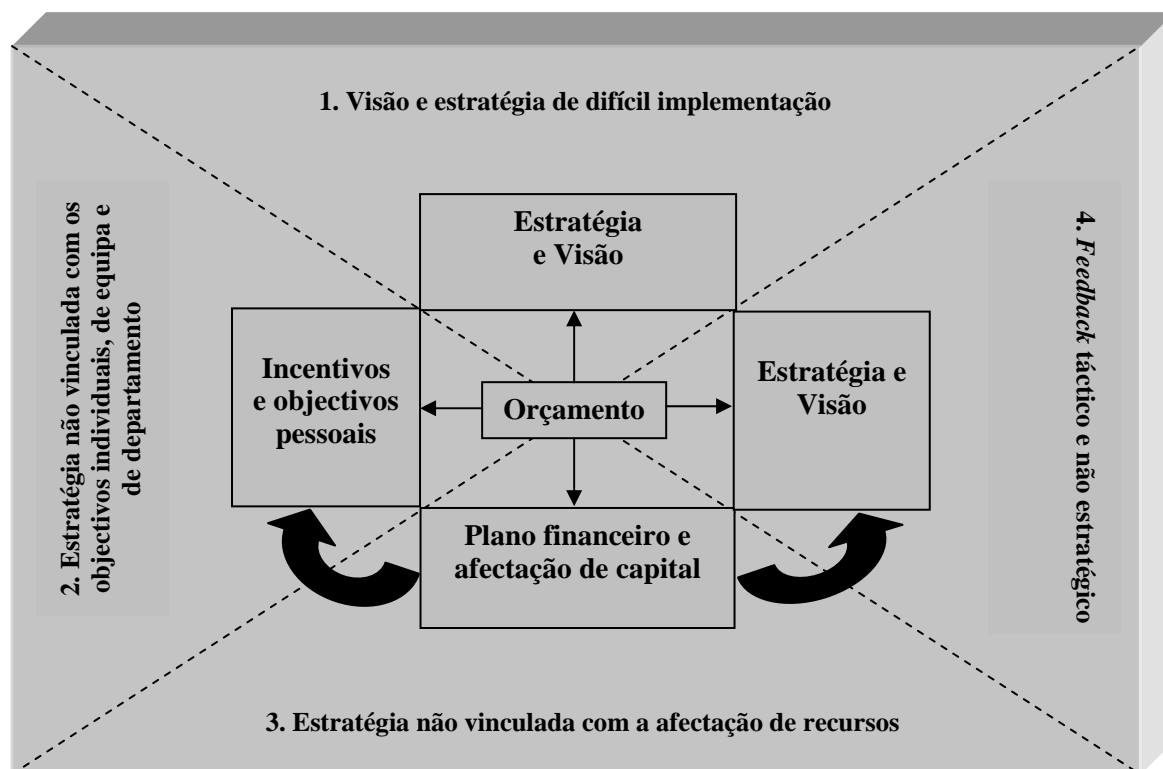
Assim, são fixados objectivos e indicadores a alcançar por cada uma destas unidades organizacionais, passando estas a possuir o seu próprio BSC. Estes BSCs, de nível intermédio, têm forçosamente de estar alinhados com o BSC corporativo de mais alto nível.

Cada colaborador tem possibilidade de definir, no limite da sua implementação, quais são os objectivos a executar, para que a sua actividade individual contribua positivamente para o todo da criação de valor da organização.

Implementado o BSC a este nível, todos os colaboradores terão o seu próprio BSC individual, tornando-se assim o sistema de suporte para a medição e correspondente remuneração, de acordo com os objectivos atingidos.

1.14.4. Dificuldades na implementação da estratégia

Quatro dificuldades específicas surgem quando a implementação da estratégia é eficaz. São elas: visões e estratégias de difícil implementação; estratégias que não estão vinculadas com os objectivos individuais, de equipa e do departamento; estratégias que não estão vinculadas com a afectação de recursos a curto e longo prazo e; *feedback* tático e não estratégico (ver figura seguinte).



Fonte: Kaplan e Norton (1997a), p. 206

Figura 1.23. – Dificuldades na implementação da estratégia

1. Visão e estratégia de difícil implementação

Ao implementar a estratégia, o primeiro obstáculo que surge é, na óptica de Kaplan e Norton (1997b), que muitas vezes a organização não consegue traduzir a sua visão e estratégia no sentido de poder actuar em consequência. Assim, Giollo (2002) afirma que se torna difícil traduzir a visão e a missão em acções concretas, o que origina fragmentação e subutilização de esforços.

Os responsáveis máximos da organização, ao não acordarem sobre a visão e estratégia, leva a que diferentes grupos na organização procurem atingir objectivos diferentes, uma vez que a sua interpretação da estratégia é diferente (Giollo, 2002).

2. Estratégia não vinculada com os objectivos individuais, de equipa e de departamento

O segundo obstáculo surge quando os objectivos estratégicos de longo prazo não são traduzidos em objectivos departamentais, individuais e de equipas (Giollo, 2002).

Pelo contrário, o desempenho departamental é medido tendo por base o cálculo dos desvios financeiros. As equipas e os colaboradores departamentais apenas têm de se preocupar com o alcance dos objectivos de curto prazo. Esta dificuldade resulta do fracasso dos gestores de recursos humanos ao facilitarem a equiparação dos objectivos individuais e de equipas com os objectivos gerais da organização (Kaplan e Norton, 1997b).

Em muitas organizações não existe vinculação dos colaboradores mais importantes com os objectivos estratégicos da organização. Assim, é natural que surjam dificuldades devidas ao facto desses mesmos colaboradores não se concentrarem na implementação da estratégia, quer ela esteja bem ou mal definida.

Niven (2003) aponta que uma grande maioria dos colaboradores não compreende a estratégia da organização, o que complica a sua implementação.

3. Estratégia não vinculada com a afectação de recursos

O terceiro obstáculo foca-se na dificuldade de vincular programas de actuação e afectação de recursos com as prioridades estratégicas de longo prazo. Niven (2003) assegura que muitas organizações têm processos autónomos para a planificação estratégica de longo prazo e para os orçamentos anuais.

As grandes iniciativas, como a reengenharia, não são uma prioridade no impacto estratégico e as revisões mensais ou trimestrais focam-se no esclarecimento dos desvios e não na evolução para a obtenção dos objectivos estratégicos (Giollo, 2002).

Este obstáculo poderá dever-se aos responsáveis pelo planeamento estratégico e financeiro, por não encararem que os seus esforços deveriam ser integrados e não vistos individualmente.

Kaplan e Norton (1997a) atestam que a integração do planeamento, afectação de recursos e processo orçamental de uma organização deverão passar por:

- Estabelecer metas quantificáveis e de longo prazo para os indicadores, para que gestores e trabalhadores tenham noção de que são praticáveis;
- Identificar as iniciativas e os recursos a afectar às mesmas, para que se atinjam as metas de longo prazo;
- Coordenar os planos e as iniciativas das diversas unidades orgânicas;
- Estabelecer objectivos de curto prazo que vinculem as metas de longo prazo com os indicadores orçamentais de curto prazo.

4. *Feedback* tático e não estratégico

Por último, outra dificuldade identificada é a ausência de *feedback*, isto é, a ausência da forma como está a ser implementada a estratégia e se está a funcionar.

Actualmente, de forma geral, os sistemas de gestão proporcionam um *feedback* único sobre o desempenho de curto prazo e principalmente sobre os indicadores financeiros. Em regra, investe-se muito pouco na análise dos indicadores de implementação e êxito das estratégias, o que dificulta a revisão constante da estratégia (Giollo, 2002).

O BSC, como eficaz sistema de gestão estratégica que é, faz com que se efectuem revisões estratégicas regulares e não apenas revisões operativas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997b), o processo de formulação e de *feedback* estratégico, baseado no BSC, apresenta três aspectos essenciais:

- Uma estrutura estratégica compartilhada que comunique a estratégia e que permita analisar a forma como a actuação individual intervém na consecução da estratégia geral;

-
- Um processo de *feedback* que recolha informação sobre a actuação estratégica e que comprove as hipóteses de interligação entre os diferentes objectivos e iniciativas estratégicas;
 - Uma equipa que resolva os problemas e que adapte a estratégia aos aspectos emergentes.

1.14.5. O *Balanced Scorecard* e a eliminação das dificuldades na implementação da estratégia

A utilização do BSC como um sistema central da gestão estratégica, permite superar as dificuldades expostas no ponto anterior.

Seguidamente, apresentar-se-á a forma como este instrumento poderá eliminar essas dificuldades. Não será abordada, a forma de eliminação da, já citada, primeira dificuldade na implementação da estratégia, uma vez que na elaboração do BSC é essencial clarificar os objectivos estratégicos.

i. Percepção da estratégia do topo à base

Para Brewer (2003), definir a estratégia é o mais importante quando se implementa o BSC. A sua implementação inicia-se com a educação e o envolvimento dos agentes que a vão executar (Betancourt, 1999).

Hoje em dia, as organizações sentem a necessidade de partilhar a estratégia e a visão de longo prazo com todos os colaboradores. A utilização do BSC pode fazer com que este aspecto seja atingido, permitindo e incentivando a participação de todos na formulação e implementação da estratégia (Betancourt, 1999). De acordo com Fernández (2002), um bom BSC deve permitir a propagação da informação não só de baixo para cima mas também de cima para baixo, na estrutura hierárquica.

Para uma organização, é essencial que os seus colaboradores conheçam a estratégia, podendo depois avaliar como a sua actuação individual intervém na mesma (Betancourt, 1999). Diz Niven (2003) que, desta forma, os colaboradores poderão centrar as suas energias diárias na conquista dos objectivos.

Será indispensável, para além do conhecimento que todos os intervenientes internos devem ter da estratégia, que esta também seja conhecida pelos agentes externos mais importantes (Betancourt, 1999).

A criação de uma compreensão e de um compromisso repartido entre todos os agentes da organização, deriva da comunicação da estratégia e da vinculação com os objectivos individuais, conseguida pelo BSC.

«Quando todos compreenderem os objectivos de longo prazo da unidade organizacional, bem como a estratégia para alcançar esses objectivos, todos os esforços e iniciativas da organização poderão estar relacionados com os processos de transformação necessários.» [Kaplan e Norton, (1997a), p. 214].

Torna-se difícil comunicar os objectivos estratégicos a toda a organização quando esta é de grande dimensão. Deste modo, as grandes organizações podem usar vários mecanismos para traduzir a estratégia e o BSC em objectivos e indicadores divisionais que intervenham nas prioridades individuais e das equipas. Estes mecanismos são: programas de comunicação e formação; programas de estabelecimento de objectivos e criação de sistemas de incentivos.

Para a organização, comunicar a visão e a estratégia aos seus colaboradores é considerado uma campanha de *marketing* interno (Betancourt, 1999). A intenção é ampliar o conhecimento de todos os colaboradores relativamente à estratégia da organização e a sua motivação, para que ajam de forma a atingir os objectivos estratégicos.

O plano de comunicação e de formação deve ser periódico e exaustivo, devendo ser executado através de reuniões, folhetos, vídeos, anúncios electrónicos, etc. (Kaplan e Norton, 1997a e Betancourt, 1999). No entanto, para a sua eficácia, tudo isto deve estar conjugado num esforço de comunicação, orientado para o alinhamento estratégico de longo prazo da organização (Wagner, 2004).

Relativamente à comunicação, surge a questão de saber se o BSC deve ser transmitido aos accionistas. Em regra, as organizações só se disponibilizam para fornecer, aos agentes externos, informação imposta legalmente.

Este facto surge por vários motivos. Uma vez que o BSC é uma tradução da estratégia, a sua propagação poderia levar os concorrentes à usurpação dos métodos. Por outro lado, a propagação do BSC faz com que os accionistas façam uma avaliação de como os gestores actuam. Finalmente, é de referir que os investidores não dão grande

importância a informação não financeira, especialmente quando esta traduz os objectivos de longo prazo (Kaplan e Norton, 1997a).

Dado que o BSC integra a perspectiva financeira, torna-se fundamental a sua divulgação aos accionistas, podendo estes completar essa informação com as demais perspectivas.

O primeiro passo para alcançar o compromisso individual com a estratégia da organização, é comunicar os objectivos e indicadores do BSC. Para tal, é fundamental que os objectivos e indicadores estratégicos de alto nível sejam convertidos em acções individuais que, depois de serem atingidos, devem contribuir para os objectivos globais da organização (Betancourt, 1999).

A separação vertical dos indicadores era mais simples de ser feita quando existiam apenas indicadores financeiros. Actualmente, torna-se mais complicado fazê-lo com a existência de indicadores não financeiros, tais como, a satisfação dos clientes e a disponibilidade de sistemas de informação. Assim, o BSC pode ter uma actuação predominante, uma vez que reconhece os indutores da estratégia ao mais alto nível. As relações de causa-efeito dos vários indicadores do BSC podem ajudar no apuramento de indicadores e de objectivos de nível mais baixo, sendo estes consistentes com os de alto nível. Um dos modelos utilizados é o desenvolvimento de indicadores em cascata, começando nos níveis mais altos até aos mais baixos da organização (Betancourt, 1999).

Neste sentido, o BSC deve traduzir-se num sistema de indicadores vinculado para os indivíduos, equipas e departamentos de mais baixo nível (Kaplan e Norton, 1997a).

Outro problema colocado é saber como vincular os sistemas formais de compensações com o BSC e o modo de o fazer (Kaplan e Norton, 1997a). Surge então a necessidade de criação de sistemas de compensação para os indivíduos, para que estes se sintam motivados na conquista de objectivos individuais. As compensações financeiras são muitas vezes utilizadas pelas organizações.

A vinculação dos incentivos com o BSC é atractiva mas possui riscos inerentes, como a fiabilidade e veracidade dos dados dos indicadores.

O momento em que deve ser paga a compensação é determinada pelo BSC. Assim, são fixados níveis mínimos para todos os indicadores estratégicos e a compensação só será dada depois de ultrapassados esses níveis (Kaplan e Norton, 1997a). A definição de níveis faz com que exista um equilíbrio entre os indicadores de resultados a curto prazo e os indutores da actuação económica futura.

A utilização do BSC garante uma visibilidade muito maior no que toca ao esforço e qualidade das decisões dos gestores, em vez do uso de indicadores financeiros tradicionais.

A motivação extrínseca pode ser feita através de um incentivo, mas esta pode não ser adequada para a resolução de problemas de forma criativa e tomada de decisões inovadoras. É importante que exista também motivação intrínseca, uma vez que os indivíduos, ao actuarem de acordo com as suas crenças e preferências, obtêm uma maior criatividade e inovação.

O BSC inclui a motivação intrínseca, dado que os objectivos e as acções pessoais dos indivíduos são consistentes com a consecução de objectivos e estratégias da organização (Betancourt, 1999).

ii. Metas, afectação de recursos, iniciativas e orçamentos

A maneira de ultrapassar a terceira dificuldade, estratégia não vinculada com a afectação de recursos, apresentada anteriormente, passa pela inclusão de processos de planeamento, afectação de recursos e orçamentação (Kaplan e Norton, 1997a).

O BSC permite que as organizações juntem a formulação e o desenvolvimento da estratégia com a sua implementação, através de uma ligação com o orçamento (Betancourt, 1999 e Sousa e Rodrigues, 2002). Também para Niven (2003), o desenvolvimento do BSC proporciona uma óptima oportunidade para unir esses processos.

Para além de terem que articular as estratégias globais com os objectivos individuais e de equipas, as organizações têm também que as articular com os seus recursos financeiros e físicos. Para a consecução de objectivos ambiciosos, os orçamentos de investimento de longo prazo, as iniciativas estratégicas e os encargos anuais devem estar orientados neste sentido. Assim, o BSC ajuda na implementação de uma estratégia integrada com o processo orçamental.

A utilização do BSC necessita de passar por quatro momentos, no que toca ao processo integrado de orçamentação operacional e de planeamento estratégico. São eles:

- Estabelecer metas;
- Identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas;

-
- Identificar as iniciativas críticas das várias unidades de negócio;
 - Afectar anualmente os recursos aos orçamentos.

Ao comunicarem aos seus colaboradores a necessidade de mudar, os gestores devem criar metas para os indicadores com prazos de três a cinco anos que, no caso de serem alcançados, modificarão a organização.

O BSC é uma potente ferramenta para se obterem metas agressivas, uma vez que salienta os vínculos para alcançar os melhores resultados nos indicadores mais significativos e não se limita a melhorar indicadores de forma isolada (Betancourt, 1999). Ao se incluírem indicadores de actuação e de resultado no BSC, pretende-se que os gestores identifiquem os factores operacionais que permitirão atingir metas financeiras ambiciosas.

Em regra, os gestores utilizam metas ambiciosas relativamente a indicadores do BSC criando, no entanto, intervalos de actuação para os objectivos de alto nível financeiro (Kaplan e Norton, 1997a).

Constantemente é verificada a necessidade de desdobrar objectivos quase impossíveis de alcançar em objectivos de menor dimensão. Esta metodologia faz com que os vários agentes se sintam mais motivados, percebendo que a obtenção de pequenos objectivos permite alcançar o objectivo que à primeira vista seria inalcançável.

Depois do estabelecimento de metas para os indicadores financeiros, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, é necessário que se verifique se as iniciativas implementadas permitem atingi-las ou se será necessária a implementação de novas.

«Quando se utiliza o BSC como uma pedra angular dos sistema de gestão de uma organização, as diversas iniciativas podem centrar-se na consecução dos objectivos, indicadores e metas da organização.» [Kaplan e Norton, (1997a), p. 245].

De acordo com Betancourt (1999), o processo de planificação do BSC, que permite melhorar a criatividade, baseia-se em três mecanismos:

1. Programa de indicadores para os quais não existem dados;
2. Programas de melhoria contínua relacionados com indicadores de alteração;
3. Iniciativas estratégicas ligadas à melhoria radical dos indutores chave de actuação.

Para Kaplan e Norton (1997a), verifica-se que não existem dados para 20% dos indicadores definidos após a implementação do BSC. Assim, este facto pode tornar-se num problema de gestão, uma vez que a ausência de dados para apoiar uma medida conduz, provavelmente, a que o processo de gestão, para um objectivo estratégico, seja impróprio ou inexistente.

A forma de ultrapassar este problema passa pela criação de um processo de recolha de dados que permite à organização desenvolver iniciativas estratégicas que possibilitem a reunião de informação importante e facilitem a gestão dos processos internos também mais importantes.

O BSC justifica a transformação e reengenharia da organização, não se limitando a aplicar um processo de mudança a qualquer método sectorial. Permite também que se desenvolvam e reorganizem processos que são fundamentais para o êxito estratégico da organização (Betancourt, 1999).

Assim sendo, o objectivo de um programa de transformação e reengenharia não deve ser medido com base na redução de custos. É então importante utilizar medidas não financeiras, como a redução de ciclos operacionais e melhoria da capacidade dos empregados.

No BSC, a utilização destas medidas faz com que se estabeleça uma ligação entre as mesmas e a actuação financeira futura, o que permite justificar e monitorizar as iniciativas estratégicas (Kaplan e Norton, 1997a).

O BSC também pode ser utilizado para estimular programas de transformação e reengenharia, fazendo com que a organização se foque nos temas que levam ao crescimento e não apenas nos que reduzem custos ou aumentam a eficiência.

As relações de causa efeito são a base para o estabelecimento de prioridades nos programas de reengenharia.

As decisões de investimento devem estar relacionadas com os planos estratégicos. Mas, segundo Kaplan e Norton (1997a), existem muitas organizações que não conjugam os investimentos com as prioridades estratégicas de longo prazo. Isto deve-se à utilização de indicadores financeiros de curto prazo, como o período de recuperação do investimento e os *cash flows*, que não se relacionam com o desenvolvimento das capacidades estratégicas ou melhorias não financeiras, tais como a qualidade, capacidades dos funcionários e outras.

Estas organizações não incorporam formalmente o desenvolvimento de capacidades de longo prazo nos seus processos e decisões de afectação de recursos. Mas, o BSC

ultrapassa este problema, permitindo aos gestores um método para incorporar considerações estratégicas no processo de afectação de recursos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997a), o BSC expõe e articula a estratégia e identifica os indicadores para a sua consecução, podendo as organizações:

- Identificar novas iniciativas estratégicas;
- Concentrar uma multiplicidade de iniciativas estratégicas;
- Alinhar os programas de investimento e respectivas despesas.

Se as organizações seguirem os procedimentos apresentados, poderão superar as discrepâncias entre as metas ambiciosas de longo prazo, para os indutores fundamentais do BSC, e os níveis de actuação correntes.

A identificação das relações que existem entre as várias unidades orgânicas é um factor importante no processo de planificação. Estas relações criam uma oportunidade para fortalecer e partilhar práticas exemplares. Estas oportunidades passam pelo desenvolvimento e partilha de conhecimentos, no que toca a tecnologias críticas, coordenação de esforços de *marketing* com clientes comuns, partilha de recursos de produção e distribuição, quando existam importantes economias de escala ou de diversificação. O BSC terá então o papel de garantir mecanismos que permitam identificar e explorar a criação de sinergias entre as várias unidades orgânicas.

O BSC garante uma estrutura comum para a organização do processo de planeamento dos departamentos de apoio, fazendo com que estes entendam a estratégia de toda a organização e das várias unidades orgânicas.

Desta forma, os departamentos de apoio poderão desenvolver e entregar melhores serviços que auxiliem as unidades operacionais e a organização como um todo, a atingir os objectivos estratégicos.

Os processos de planificação e exploração estratégica não podem ser tratados autonomamente; a planificação estratégica deve estar ligada ao orçamento de exploração.

O processo de estabelecimento de metas, abordado anteriormente, fixa as aspirações sobre os aspectos que a unidade orgânica deve atingir para alcançar uma boa actuação nos indicadores estratégicos das diferentes perspectivas do BSC. De seguida, serão afectos os recursos e implementadas iniciativas que permitirão superar a possível discordância entre a actuação presente e as metas de longo prazo.

No entanto, os gestores precisam de mostrar a forma como a estratégia está a ser implementada. Isto é possível através da formulação de metas específicas de curto prazo para os indicadores do BSC (Kaplan e Norton, 1997a).

O processo descrito anteriormente aumenta o mecanismo orçamental tradicional, associando as metas estratégicas e operativas. Assim, podem fixar-se metas pormenorizadas de curto prazo para os indicadores financeiros, mas não esquecendo a actuação de curto prazo dos indicadores e objectivos estratégicos das restantes perspectivas do BSC.

Se o processo de estabelecimento de metas de longo prazo for efectuado correctamente, o processo orçamental de curto prazo terá de traduzir o plano, do primeiro ano ou de cinco anos, em orçamentos operativos para indicadores e objectivos estratégicos das quatro perspectivas.

iii. O *feedback* e o processo de aprendizagem estratégico

A última dificuldade, relativamente à implementação da estratégia, *feedback* tático e não estratégico, pode ser superada no caso de ser criado «... um processo de feedback, análise e reflexão que comprove e adapte a estratégia às condições emergentes.» (Kaplan e Norton, 1997a, p. 262).

No processo de *feedback* tradicional, parte-se do princípio que o objectivo proposto não se alterará no futuro (Figueiredo, 2002). No entanto, a estratégia das organizações actuais (era da informação) não é linear nem sólida. Sendo assim, os gestores precisam de um *feedback* sobre as estratégias mais complicadas e inseridas em meios mais competitivos. As estratégias estabelecidas podem, ao longo do tempo, ter de ser alteradas por não estarem ajustadas às condições presentes.

O BSC, que é a base do processo de gestão estratégica, terá de recolher dados sobre esta, comprová-la, reflectir se ela ainda é adequada perante os novos desenvolvimentos e solicitar ideias a toda a organização sobre as oportunidades e direcções da nova estratégia (Kaplan e Norton, 1997a).

O BSC é uma «pedra angular» no sistema de gestão estratégica uma vez que evita incoerências entre o desenvolvimento, a formulação da estratégia e a sua implementação (Betancourt, 1999).

Várias organizações estão a usar o BSC para ampliar os seus processos de revisão de gestão operativos para um processo de formação estratégica, quer operacional quer dos órgãos de gestão.

Assim sendo, segundo Kaplan e Norton (1997a), o processo estratégico tem por base três elementos fundamentais:

- Uma estrutura estratégica compartilhada;
- Um processo de *feedback* estratégico;
- Um processo de resolução de problemas em equipa.

Sendo o BSC uma representação compartilhada da visão da organização, verifica-se que os seus objectivos e indicadores explicitam e comunicam essa visão de forma a mobilizar a organização (Betancourt, 1999). O processo de formação estratégica descreve, de forma clara e operacional, os resultados a alcançar por toda a organização.

O BSC determina um modelo comum de actuação e faz com que se observem os impactos da actuação individual nos objectivos globais da organização.

O esquema de um sistema de *feedback* estratégico deve ter como principal finalidade confirmar, examinar e alterar as hipóteses de uma estratégia da unidade organizacional.

As relações de causa-efeito, essenciais no BSC, fazem com que os gestores definam as metas de curto prazo que espelhem as suas melhores previsões sobre os atrasos e impactos entre as alterações dos indutores de actuação e as alterações aos indicadores de resultados (Betancourt, 1999). Por vezes, torna-se difícil que essas relações se estabeleçam, mas o simples facto de se conseguir com que os gestores pensem sistematicamente na sua estratégia, faz com que os sistemas de revisão da gestão saiam beneficiados.

O melhor estabelecimento entre as relações de causa-efeito é o uso de uma correlação entre dois ou mais indicadores. A correlação entre essas variáveis permite uma comprovação que é indispensável para a estratégia da unidade organizacional (Kaplan e Norton, 1997a).

No caso de grandes organizações, demora muito tempo até que se acumulem os dados e as evidências suficientes para que se obtenham as conclusões estatísticas sobre as correlações e a causalidade entre os indutores do BSC.

Quanto às equipas de resolução de problemas, é indispensável que a sua atenção esteja focada na implementação e avaliação da estratégia (Kaplan e Norton, 1997a).

É essencial que exista uma perspectiva interdisciplinar no que toca às funções, uma vez que são uma componente importante do processo de formação.

Deve ser partilhada por todo o grupo de gestão a responsabilidade de alcançar os indicadores e de mobilizar as iniciativas. Algumas organizações usam a cadeia de valor do processo interno para criar equipas interdisciplinares que giram as diferentes facetas da sua estratégia.

É também essencial a preparação de reuniões formais para que seja revista periodicamente a estratégia. Mas, uma grande parte das organizações foca-se, nas suas reuniões de gestão, em temas operativos e não estratégicos (Kaplan e Norton, 1997a).

1.15. Vantagens e desvantagens da utilização do *Balanced Scorecard*

Conclui-se que, do muito que se tem escrito sobre o BSC, são apontados um maior número de aspectos positivos do que negativos.

Uma das críticas negativas é destacada por uma autora dinamarquesa, Norreklit (2000). Esta autora coloca a questão: o grande interesse que o BSC tem despertado internacionalmente, no mundo dos negócios, deve-se à sua substância, como uma teoria inovadora e convincente ou, simplesmente, à sua retórica promocional? Conclui, então, dizendo que as suas publicações [do BSC] não são tão convincentes como persuasivas.

O BSC utiliza muitas analogias e metáforas que, em conjunto com adjectivos fortes e metonímia, são excelentes como persuasores, mas não são convincentes.

Analisada a argumentação, a sua opinião é reforçada com a ideia de que esta é fundamentalmente não científica e de que a falta deste tipo de argumentação é compensada pela criação da ilusão de que é quase inevitável que as organizações acabem por adoptar o BSC. «A utilização de argumentos insustentáveis e de um grande número de metáforas e conceitos ambíguos desperta a atenção e cria entusiasmo.» [Norreklit (2000), p. 22].

«Estes expedientes têm sido utilizados pelos autores para levar a cabo a sua intenção: criar entusiasmo e gerar a discussão das novas ideias entre uma vasta audiência de gestão.» [Norreklit (2000), p. 23]. Para ela, o êxito da utilização desta forma de argumentação deve-se, em parte, ao facto de esta audiência ter grande confiança na Harvard Business School, entidade que tem publicado os livros e artigos de Kaplan e Norton.

Norreklit destaca outras explicações mais específicas para o BSC ter atingido tanta popularidade.

Em primeiro lugar, alguns podem ver o BSC como um instrumento que complementa os indicadores financeiros com os não financeiros, o que, não sendo uma nova teoria, pode despertar a atenção devido à sua retórica.

Em segundo lugar, o BSC pode ser útil para fundamentar reduções de custos e para levar os colaboradores a aumentarem os seus serviços ao cliente. Devido ao seu estilo, pode ser um instrumento extremamente persuasivo para justificar o controlo do topo para a base da organização.

Uma terceira explicação é que as organizações e os seus colaboradores precisam de mostrar, a si próprios e a quem os rodeia, que controlam a incerteza intrínseca do seu trabalho. Quando as velhas teorias se tornam desajustadas, a gestão tem que aplicar novas técnicas que assegurem a manutenção da ordem e o controlo da incerteza.

Por último, a gestão pode ser uma forma de arte de desempenho, isto é, uma forma de arte que reduz a distância entre o espectador e o actor, experimentando ambos o trabalho, simultaneamente. Assim, o BSC é uma forma de arte de desempenho porque a teoria é muito aberta à interpretação, possibilitando aos leitores uma oportunidade de construir simultaneamente as suas próprias teorias.

Por tudo isto, a autora termina dizendo que a retórica é que constitui um instrumento chave da gestão e que a popularidade do BSC se deve fundamentalmente à retórica promocional utilizada pelos seus autores.

No entanto, muitos têm sido os aspectos positivos apontados ao BSC. Alvarez (1999) destaca três das vantagens que reconhece no BSC:

- «Ampliação dos indicadores financeiros que utiliza a contabilidade convencional (por estes serem totalmente insuficientes para apoiar o processo de decisão) com outra informação financeira e não financeira de tipo quantitativo e qualitativo.
- Equilíbrio e ponderação adequada entre os indicadores financeiros e não financeiros, de modo a que estes sejam os geradores (indutores) dos resultados empresariais. Ou seja, ao poder actuar sobre os indicadores não financeiros, pode-se corrigir a tempo o desempenho empresarial e melhorar os resultados, antes que seja demasiado tarde.

-
- Enfoque prioritário sobre a satisfação dos clientes, como meio essencial para melhorar os resultados, através de trabalhadores bem motivados e com tecnologias adequadas à organização. Tudo isto deve constituir a infraestrutura básica que permita à empresa desenvolver processos produtivos eficientes, orientados para a fidelização dos clientes e, em consequência, para a melhoria da competitividade e para o aumento da rentabilidade da organização.» [Alvarez (1999), p. 8].

Colocar a estratégia, a estrutura e a visão no centro das atenções da gestão é uma vantagem chave do BSC, segundo Chow *et al.* (1997).

Também Atkinson e Epstein (2000) destacam este aspecto quando afirmam que o BSC representa uma importante contribuição, que vai muito para além daquilo que a maioria das organizações e países fizeram, focalizando-se este na avaliação do desempenho da estratégia e estabelecendo a ligação entre ambas. Acrescentam ainda que esta inovação mudou o modo de pensar dos gestores sobre a gestão das organizações.

«Actualmente eles desenvolvem e articulam a estratégia mais cuidadosamente, pensam na organização como um conjunto de actividades integradas e coordenadas, ligam a estratégia às medidas de desempenho e ambas às recompensas.» [Atkinson e Epstein (2000), p.23].

Segundo estes autores, um dos mais importantes papéis de uma avaliação balanceada do desempenho, que ligue os resultados às actividades operacionais e aos indutores desses resultados, é o de fazer um esforço sistemático, tanto para avaliar essas relações e comunicá-las aos gestores operacionais, como para fornecer os elementos para a aprendizagem da organização sobre essas mesmas relações.

«Gerindo as operações e a estratégia de uma organização com uma série alargada de indicadores financeiros e não financeiros, os gestores criam um novo sistema que ajuda os executivos de topo a alinhar a acção, a mudança e a inovação, a todos os níveis, com a estratégia estabelecida no topo.» [Atkinson e Epstein (2000), p.23].

Butler *et al.* (1997) reforçam esta ideia, uma vez que também entendem que o BSC protege as organizações da obtenção de resultados inferiores aos óptimos, dado que força os gestores a considerarem conjuntamente todos os indicadores operacionais importantes. Assim sendo, alerta-os para o facto de uma melhoria numa área poder ser obtida à custa de outra, ou para um objectivo que está a ser mal cumprido.

Estes autores afirmam que, enquanto os sistemas tradicionais de avaliação tentam controlar o comportamento, especificando qual deverá ser a actuação precisa dos colaboradores e, avaliando posteriormente se ela foi ou não desenvolvida, o BSC assume que as pessoas adoptarão qualquer acção que seja necessária para a obtenção dos objectivos. Os gestores no topo da organização sabem qual o resultado a atingir, mas não necessariamente como alcançá-lo. «Isto pode ser um motivador muito poderoso para que os gestores desenvolvam ao máximo as suas capacidades.» [Butler *et al.* (1997), p. 244].

Assim, estes autores concluem que o BSC é mais do que uma técnica de avaliação do desempenho. É sim um sistema de gestão que coloca a estratégia e a visão no centro do processo.

Epstein e Manzoni (1997) admitem que o desenvolvimento e a utilização do BSC pode acarretar vários benefícios para uma organização. Alguns bastante óbvios, na sua opinião, outros mais subtis. Uma das vantagens mais óbvias é que o BSC sintetiza quatro perspectivas diferentes do desempenho da organização num único e sucinto documento. Agrupa um pequeno conjunto de indicadores num documento conciso, alguns dos quais já eram utilizados por muitas organizações mas, normalmente, de uma forma dispersa, em vários documentos diferentes que, muitas vezes, continham informação excessiva para possibilitar uma boa análise.

Ao proporcionarem uma visão mais balanceada da organização, as quatro perspectivas também fazem com que os gestores não percam de vista a forma como os resultados são alcançados. «Em particular, o BSC realça os *trade-offs* entre os indicadores.» [Epstein e Manzoni (1997), p. 32].

Epstein e Manzoni (1997) apontam também como benefício do BSC o facto de constituir um meio da organização comunicar e consolidar a sua estratégia a todos os níveis. Por um lado, reforça os meios de comunicação tradicionais, traduzindo a estratégia em indicadores quantificáveis. Por outro, o *scorecard* da organização pode ser traduzido, sucessivamente, em *scorecards* para as unidades dos níveis inferiores, desdobrando a estratégia através de um processo em cascata e criando um conjunto de sistemas de gestão de desempenho interligados.

Relativamente ao processo de desenvolvimento do BSC, também Butler *et al.* (1997) afirmam que «o processo iterativo, de que Kaplan e Norton foram pioneiros, envolvendo consulta, entrevistas e discussão, embora gaste tempo, aumenta o envolvimento e a participação.» [Butler *et al.* (1997), p. 252]. Daqui resulta um

scorecard com maiores probabilidades de incorporar as visões dos gestores envolvidos e, conseqüentemente, de assegurar o seu apoio e empenho.

Mas, do ponto de vista destes autores ingleses, a representação quadripartida do BSC, que implica paridade entre as quatro perspectivas, é aceite por muito poucas organizações no Reino Unido. Segundo eles, estas organizações dificilmente aceitarão que os resultados financeiros tenham importância secundária, ou mesmo igual, à dos indutores da estratégia. «Para os gestores do Reino Unido o perigo é que ele pode minimizar a importância dos resultados financeiros.» [Butler *et al.* (1997), p. 253].

Num artigo em que analisa as vantagens e as estratégias associadas a algumas das «novas ferramentas» da contabilidade de gestão, para superar os aspectos menos satisfatórios do sector público, tendo em conta a mudança cultural ocorrida neste sector, que exige a adopção de uma abordagem estratégica da contabilidade de gestão, Smith (2000) resume as vantagens do BSC em quatro pontos:

- «liga os indicadores de desempenho aos objectivos estratégicos;
- integra diferentes áreas fornecendo indicações sobre o desempenho global da organização;
- funciona como um instrumento para implementar a mudança;
- permite que os processos de planeamento e recompensas sejam directamente associados aos objectivos estratégicos.» [Smith (2000), p. 41].

O mesmo autor considera que as estratégias associadas a este instrumento de gestão permitem:

- «estabelecer áreas chave de resultados;
- estabelecer indicadores de desempenho associados à inovação;
- observar as tendências no desempenho a curto prazo;
- controlar os progressos em direcção aos objectivos a longo prazo;
- agregar indicadores, relativamente a aspectos do desempenho, que forneçam um índice de execução.» [Smith (2000), p. 41].

Tendo em consideração todos estes aspectos, Smith conclui que o BSC é uma das «novas ferramentas» que dá resposta às exigências da contabilidade de gestão, que é

inovadora na escolha dos indicadores de desempenho adequados ao ambiente em que as organizações operam actualmente.

Voss (2000) comenta os últimos desenvolvimentos da teoria Kaplan e Norton, considerando que o feito notável destes autores foi levar as pessoas a deixarem de pensar somente em termos estritamente financeiros de curto prazo, que conduzem ao sacrifício do valor da organização a longo prazo.

Este autor afirma que, partindo do pressuposto de que a medida adequada do desempenho financeiro é a estratégia, Kaplan e Norton desenvolveram uma metodologia para colocar a estratégia como centro de interesse.

Assim, o BSC surge como um instrumento de implementação da estratégia. Se a organização tiver uma estratégia vaga e mal definida, ele ajuda a refiná-la; se tiver uma estratégia clara e bem definida, ele fornece à organização uma linguagem e uma arquitectura comuns, que não existia anteriormente.

Conclui-se então que, depois de analisadas as opiniões dos diversos autores sobre o BSC, de uma forma geral, os aspectos positivos sobrepõem-se largamente aos aspectos negativos.

1.16. Dificuldades de implementação do *Balanced Scorecard*

«Introduzir o BSC significa introduzir uma mudança na empresa.» [Esptein e Manzoni (1997), p. 34]. As mudanças nunca são fáceis, tornando-se particularmente difíceis quando envolvem relatórios de desempenho e riscos de alteração do equilíbrio de poder, dentro da organização.

Epstein e Manzoni (1997) consideram que as organizações, ao tentarem implementar o BSC, podem encontrar várias dificuldades.

Em primeiro lugar, a gestão de topo pode não conseguir explicitar uma visão precisa e partilhada da estratégia da organização. Nalguns casos, a estratégia não é clara, noutros são os gestores que têm opiniões diferentes sobre aquilo que é ou deverá ser a estratégia da organização. Perante esta situação, o primeiro passo deverá ser a obtenção de consenso sobre aquilo que a organização deverá tentar alcançar.

Em segundo lugar, o desenvolvimento e a manutenção do BSC podem gerar uma sobrecarga de trabalho, em particular, no que toca a determinados dados que poderão

não existir na organização e que será necessário recolher especificamente para o *scorecard*. Este trabalho suplementar poderá provocar dúvidas por parte dos gestores.

Por outro lado, muitas organizações já têm alguma experiência em iniciar e, posteriormente, abandonar iniciativas do mesmo tipo, pelo que alguns trabalhadores podem já estar cansados desses esforços de mudança, não estando dispostos a esforçar-se por mais uma tentativa. Podem pensar que, se esperarem um pouco, a ideia será abandonada. Quando isto acontece, os gestores podem confrontar-se com algum desânimo quando apresentam uma ideia.

Para além da resistência a um aumento de trabalho, que pode não trazer benefícios claros para os gestores envolvidos, também se pode encontrar alguma resistência provocada pelo desejo de proteger os alicerces do poder.

Não existem muitas vezes indicadores quantitativos específicos, porque os gestores funcionais aprenderam a desenvolver fontes de informação secundárias não acessíveis à gestão de topo e aos subordinados. Esta é a forma que eles encontraram de se proteger, de serem averiguados e inquiridos pelos seus superiores.

Uma vez que o BSC obriga a uma maior transparência, este pode encontrar resistências por parte de alguns gestores.

Um outro problema surge relacionado com a necessidade do BSC subsistir e progredir, depois de ser implementado, no meio de mecanismos de informação concorrentes. Para que isto aconteça, a gestão de topo deve ser consistente no que toca à decisão de alargar as suas perspectivas, deixando de realçar apenas os indicadores financeiros.

Isto nem sempre é fácil de executar, principalmente se tivermos em conta que os gestores de topo, muitas vezes, alcançam as suas posições devido, em parte, à sua capacidade para atingir os objectivos financeiros. Mas, se eles não se preocuparem com outros aspectos, para além dos financeiros, não podem esperar que os seus subordinados o façam.

Um modo da gestão de topo mostrar que valoriza todas as perspectivas, é estabelecer a ligação entre os programas de recompensas e o BSC.

De acordo com Epstein e Manzoni (1997), que referem estudos efectuados por empresas de consultadoria, um número cada vez maior de grandes organizações está a estabelecer uma ligação entre os seus programas de recompensas, aos gestores executivos, e os indicadores do BSC. Mas também existem outras que preferem ganhar mais experiência com o BSC antes de estabelecerem aquele tipo de ligações.

Como observam os autores, isto é compreensível tendo em conta que qualquer alteração àqueles programas cria, normalmente, grandes resistências, «mas é evidente que as organizações que ligam recompensas significativas apenas aos resultados financeiros estão a utilizar uma *linguagem dupla* perigosa, quando tentam também dar ênfase a um panorama mais vasto, durante as reuniões relativas aos progressos do BSC.» [Esptein e Manzoni (1997), p. 35].

Se as organizações não conseguirem vencer estas dificuldades, dificilmente conseguirão implementar com sucesso um BSC.

De acordo com McCunn (1998), o professor Claude Lewy da Free University of Amsterdam, chega a afirmar que 70% das implementações do BSC falham.

Perante uma taxa tão elevada de insucesso, este professor coloca a questão: existe algo óbvio que todos estes projectos desprezaram ou o BSC é simplesmente uma novidade na gestão, cujo sucesso se deve mais à faculdade de fazer descobertas valiosas do que ao *scorecard* em si mesmo?

Numa tentativa de encontrar a resposta para esta questão, fez um estudo conjuntamente com a KPMG Management Consulting, que abarcou sete empresas europeias, concluindo que apenas aquelas que obedeceram à maioria dos princípios, que designaram por Dez Mandamentos para a Implementação do *Balanced Scorecard* (Quadro 1.4.), tiveram sucesso. «A mensagem era clara: segui os Dez Mandamentos e o vosso projecto de *Balanced Scorecard* tem possibilidades de ter sucesso.» [McCunn (1998), p. 34].

• Fazer ...	• Por outras palavras ...
→ Utilizar o <i>scorecard</i> como uma rampa de lançamento dos objectivos estratégicos;	→ Pode ser um veículo ideal para fazer chegar a estratégia da organização aos seus níveis inferiores;
→ Assegurar que os objectivos estratégicos estão identificados, antes de implementar o <i>scorecard</i> ;	→ Não conceber a estratégia como um processo em desenvolvimento, sob pena de o <i>scorecard</i> conduzir a um comportamento errado;
→ Assegurar que alguém a nível superior (não financeiro) apoie o <i>scorecard</i> e que os gestores funcionais estão empenhados no projecto;	→ O projecto do <i>scorecard</i> é demasiado importante para ser algo menos do que uma prioridade da gestão de topo, nunca devendo ser deixado à responsabilidade dos contabilistas;
→ Implementar um projecto piloto antes de introduzir o novo <i>scorecard</i> ;	→ Ele fornece lições valiosas e evita grandes riscos;
→ Levar a cabo uma «inspecção de entrada» para cada unidade de negócio, antes de implementar o <i>scorecard</i>	→ Isto minimiza o risco de avançar em circunstâncias desfavoráveis e permite adaptar o projecto para servir as necessidades da organização;
• Não Fazer ...	
→ Utilizar o <i>scorecard</i> para obter um controlo extra, do topo para a base;	→ As pessoas revoltar-se-ão;
→ Tentar estandardizar o projecto. O <i>scorecard</i> deve ser «feito por medida»;	→ Os imperativos estratégicos de cada organização são únicos - um <i>scorecard</i> «pronto-a-vestir» não se lhe adaptará;
→ Subestimar a necessidade de formação e comunicação para a utilização do <i>scorecard</i> ;	→ Não se deixar enganar pela simplicidade da ideia - tem que se lidar com a enorme mudança que ele acarrete;
→ Não se empenhar na complexidade nem na perfeição;	→ Evitar a «paralisia pela análise»;
→ Subestimar o trabalho administrativo extra e os custos de apresentação periódica de relatórios sobre o <i>scorecard</i> ;	→ A recolha de informação para o <i>scorecard</i> consome mais tempo do que se poderia pensar.

Fonte: McCunn (1998), p. 35

Quadro 1.4. – Os dez mandamentos para a implementação do *Balanced Scorecard*

Verificaram também que o sucesso não tinha o mesmo significado para todas as organizações, na medida em que, tendo todas como objectivo encaixar os princípios do BSC no centro do processo de controlo da organização, duas não o conseguiram, mas

continuaram a encarar o projecto do *scorecard* como bem sucedido porque, através dele, reconheceram a importância dos indicadores não financeiros.

No seu entender, trata-se de uma forma demasiado cara de chegar a essa conclusão. Esta constatação levou-os a formular um décimo primeiro mandamento: «Não começar a implementação do BSC a menos que se saiba o que se pretende alcançar.» [McCunn (1998), p. 35].

Clarke (2000) reforça esta ideia afirmando que nenhuma organização deve ser levada a implementar um BSC se não tiver uma ideia muito clara sobre o que espera conseguir com ele.

Segundo McCunn, o BSC é um instrumento muito útil. As ideias que lhe estão inerentes, apesar de serem muito simples, são também muito poderosas. Ele pode ser utilizado para uma grande variedade de propósitos, mas também se pode abusar dele. Normalmente, quanto mais se espera dele, mais se coloca dentro dele, como mostram os dez mandamentos. Por isso, é fundamental não esquecer o décimo primeiro mandamento.

1.17. Porque falham algumas implementações do *Balanced Scorecard*

As desajustadas definição e utilização dos indicadores de performance têm sido apresentadas por alguns autores como as principais razões do insucesso da aplicação do BSC nas organizações (Lingle e Schiemann, 1996; Stivers *et al.*, 1998; Ittner e Larcker, 1998; 2003; Olve *et al.*, 2000).

Numa investigação que realizaram sobre a utilização de indicadores não financeiros assente em questionários apresentados a gestores de topo de várias empresas dos Estados Unidos e Canadá, Stivers *et al.* (1998) apuraram que os indicadores utilizados se referiam principalmente à perspectiva dos clientes e que muitos desses indicadores não eram verdadeiramente utilizados na gestão de topo.

Ittner e Larcker (1998, p. 218), em resultado de uma pesquisa com base nas respostas de directores de qualidade de várias empresas, averiguaram que uma percentagem elevada sentia necessidade de demonstrar as consequências financeiras das suas iniciativas, mas apenas um quarto delas conseguia relacionar directamente os indicadores de qualidade com os indicadores financeiros.

Conclusões análogas foram expostas por Malmi (2001). No âmbito de uma investigação para auscultar a forma como as organizações utilizavam o BSC, baseada em entrevistas a duas dezenas de empresas finlandesas que o adoptaram, o autor observou que o BSC era utilizado de duas formas: uma composta de um método para gestão por objectivos; outra consistia em usar o BSC como um sistema de informação. Esta investigação mostrou igualmente que a forma de ligar os indicadores numa cadeia de causa-efeito não era aplicado nem bem entendido pelas empresas analisadas.

De forma idêntica, a investigação conduzida por Speckbacher *et al.* (2003), baseada em respostas a um questionário a duas centenas de empresas da Alemanha e Áustria, mostrou que cerca de metade das empresas que estavam a usar o BSC não identificavam os indicadores em cadeias de relação causa-efeito mas, por outro lado, mais de dois terços ligavam o BSC a sistemas de recompensas de recursos humanos.

Ittner e Larcker (2003) relatam alguns erros praticados na definição e utilização dos indicadores de performance. São eles: indicadores não articulados com a estratégia; indicadores não relacionados com a performance financeira futura; relações causais entre indicadores não sistematicamente validadas e medições incorrectas.

Nesse estudo em particular, Ittner e Larcker (2003) referiram que só algumas das organizações investigadas construíam e testavam firmemente modelos causais para sustentar a definição dos indicadores de performance e que essas organizações apresentavam um melhor desempenho.

No entanto, vários autores têm vindo a apontar a complexidade dinâmica, própria dos sistemas empresariais, como uma das causas para o referido insucesso (por exemplo, Roy e Roy, 2000; Akkermans e van Oorschot, 2005). Esta complexidade dinâmica, em maior ou menor grau, deve-se ao facto de, em sistemas empresariais, muitos indicadores indutores de performance estarem associados a variáveis que por sua vez se relacionam directa e indirectamente com muitas outras (ou com as próprias) numa rede complexa de interligações, cuja evolução no tempo não é óbvia para os decisores, nomeadamente devido a não linearidades, subjectividades (como sucede no tratamento dos recursos intangíveis), efeitos de retorno (*feedback*) e atrasos entre acções e respostas.

Como forma de ultrapassar estas limitações da concepção e utilização do BSC, alguns autores (por exemplo, Akkermans e van Oorschot, 2005) têm vindo a propor metodologias apoiadas em ferramentas da dinâmica de sistemas.

Capítulo II

Perspectivas para a aplicação da metodologia *Balanced Scorecard*

Neste capítulo é colocada e analisada a questão sobre se as quatro perspectivas do BSC, apresentadas por Kaplan e Norton abarcam, por si só, todo o principal universo em que se está a operar.

2.1. A utilização das quatro perspectivas é suficiente?

Kaplan e Atkinson (1998), interrogaram-se sobre a necessidade de introdução de outras dimensões, reflectidas nas várias perspectivas, utilizadas no modelo do *Balanced Scorecard*.

A questão que se coloca é saber se as quatro perspectivas tradicionais do BSC devem, ou não, ser consideradas um modelo, um espartilho ou, pelo contrário, poderão ser introduzidas e utilizadas mais perspectivas consoante a necessidade de melhoramento e interpretação da realidade em que se está a operar.

Não se trata de um teorema matemático em que a existência apenas das quatro perspectivas se torna necessário e suficiente para a formalização da estratégia de qualquer organização.

Raramente são utilizadas pelas organizações menos do que as quatro perspectivas tradicionais mas, dependendo da situação do sector, do ambiente externo onde a organização se move e da própria cultura organizacional, uma ou mais perspectivas complementares podem ser necessárias. Por exemplo, alguns têm manifestado preocupação pelo facto de, apesar de o BSC reconhecer explicitamente os interesses dos

accionistas e clientes, ele não incorpora explicitamente os interesses de outras partes interessadas importantes, tais como colaboradores, fornecedores ou a comunidade em geral, ou seja, os interesses de todos os stakeholders devem estar reflectidos no modelo BSC.

De facto, se atentarmos no exemplo de organizações que perseguem o lucro como principal objectivo, os interesses dos detentores do capital aparecem no *scorecard* através de objectivos e medidas na perspectiva financeira. O cliente também aparece em todas as medidas *scorecard*, na perspectiva do cliente, uma vez que estes são essenciais para satisfazer os objectivos financeiros. Os objectivos dos colaboradores, fornecedores e da comunidade em geral surgem quando os seus desempenhos permitem identificar o interesse dos clientes e accionistas.

Quando as relações com os principais stakeholders, tais como fornecedores ou a comunidade em geral, existem apenas para controlar o que é dito implícita e explicitamente nos contratos entre a organização e as partes interessadas, a execução desses contratos pode ser conferida através da medição do desempenho. Com efeito, tais relações tornam-se vitais, pois são necessárias mas não decisivas para o sucesso estratégico.

A perspectiva dos colaboradores foi incorporada em praticamente todos os *scorecards* através da perspectiva de crescimento e aprendizagem. Ou seja, a melhoria das capacidades para o desempenho e a motivação são componentes essenciais para esta perspectiva. A incorporação das tecnologias de informação constitui um importante meio para proporcionar o desenvolvimento da aprendizagem e crescimento dos colaboradores. Este objectivo é imprescindível porque conduz a níveis superiores de produtividade e a um melhor desempenho das organizações, afectando as perspectivas de processos internos, cliente e financeira.

Da mesma forma, quando um forte relacionamento com os fornecedores faz parte da estratégia que conduz à descoberta do cliente ou do bom desempenho financeiro, as medidas de relacionamento com estes devem ser incorporadas no âmbito da organização interna do processo empresarial.

Quando o desempenho da organização leva em consideração elementos como o ambiente e a comunidade em geral, isto é, a parte central da estratégia da organização, os objectivos e as medidas para essa perspectiva também se devem tornar parte integrante e juntar-se às quatro perspectivas tradicionais para a elaboração do *scorecard*.

Verifica-se, desta forma, que o modelo BSC deve ser entendido como um modelo aberto, capaz de abarcar todas as perspectivas que nos permitam identificar a realidade, onde o número óptimo de perspectivas a considerar, para além das tradicionais, seja aquele que, em cada momento e para cada caso, traduza de forma mais fidedigna a realidade em perspectiva.

Como exemplo, vejam-se as particularidades quando se pretende implementar o *Balanced Scorecard* no sector público. Existem autores que defendem a criação de uma nova perspectiva. Assim, Müller (2001), Monteiro Pessoa (2000), Rocha (2000) e Niven (2003) defendem que poderá ser acrescentada uma perspectiva social, dada a função social das organizações públicas.

Veja-se ainda que, autores como Kaplan e Norton (1997a), Amat Salas e Soldevila Garcia (1999), Monteiro Pessoa (2000), Negre e Vivas Urieta (2003) e Olve *et al.* (2000) acrescentam que deve ser repensada a perspectiva do cliente, dado que o principal objectivo das instituições públicas será a sua satisfação, o que se percebe dada a especificidade dos seus clientes/utentes e da função objectivo destas instituições que é a maximização da utilidade.

A perspectiva financeira é também questionada por vários autores, Kaplan e Norton (1997a), Müller (2001), Rocha (2000) e Dávila (1999), dado que as instituições públicas jamais deverão ter como objectivo principal a obtenção do lucro, pois a perseguição deste poderá ser um factor adulterador da sua actuação.

Na definição das perspectivas para instituições de ensino superior público, as preocupações são genericamente as mesmas que para o sector público em geral. No entanto, Rocha (2000) propõe a criação de uma perspectiva de educação dado ser o principal objectivo dessas organizações.

Capítulo III

Aplicação do *Balanced Scorecard* ao sector público

Este capítulo analisa a aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* ao sector público. Para isso, inicia-se com a definição e estrutura do sector público em Portugal, seguidamente faz-se uma análise da aplicação da metodologia em várias instituições públicas dos EUA e, finalmente, apresentam-se exemplos de aplicações de sucesso em instituições do ensino superior público em Espanha, Brasil, EUA e Portugal.

3.1. O sector público em Portugal – definição e estrutura

De acordo com o artigo 82º da Constituição da República Portuguesa (CRP), “coexistem três sectores de propriedade dos meios de produção”: o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social. O nº 2 do citado artigo, refere que “o sector público é constituído pelos meios de produção cujas propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas”.

A alínea c) do artigo 81º da CRP determina, entre outras, como incumbência prioritária do Estado, “assegurar a plena utilização das forças produtivas, designadamente zelando pela eficiência do sector público.”.

Sousa Franco (1997, p. 143) define o sector público como “... o conjunto de actividades económicas de qualquer natureza exercidas por entidades públicas (Estado, associações e instituições públicas quer assentes na representatividade e na descentralização democrática, quer resultantes da funcionalidade tecnocrática e da descentralização por eficiência)”.

O sector público compreende dois sectores: o sector público administrativo (SPA) ou Administração Pública e o sector público empresarial (SPE).

Esquemáticamente, Sousa Franco (1997) apresenta o sector público da seguinte forma:

Administração Pública	<i>Administração Central</i>	- Estado – Serviços Simples - Administração Central Autónoma: Fundos Autónomos e Serviços Autónomos
	<i>Segurança Social</i>	
	<i>Administração Regional Regiões Autónomas</i>	
	<i>Administração Local</i>	- Freguesias - Concelhos/Municípios - Regiões Administrativa
Sector Empresarial do Estado		

Fonte: Adaptado de Sousa Franco (1997, p. 145)

Quadro 1.5. – Estrutura do sector público

Pires Caiado e Pinto (2002) referem que a Administração Pública é o núcleo do SPA, dado que engloba o conjunto de instituições cuja actividade fundamental é a administração pública como função do Estado e a actividade a ela inerente.

Assim sendo, a “... Administração Pública visa a realização dos interesses colectivos da sociedade, concretizados em objectivos definidos via autoridade pela criação de bens e prestação de serviços fora do mercado.” (Pires Caiado e Pinto, 2002, p. 26).

Neste enquadramento, a Administração Pública abarca quatro subsectores: administração central, segurança social, administração regional e administração local.

Na administração central distinguem-se os serviços integrados ou simples e as entidades autónomas. Os serviços integrados estão subordinados ao Orçamento de Estado. Nas entidades autónomas estão incluídos os serviços autónomos e os fundos autónomos. Sousa Franco distingue estes dois tipos de serviços referindo que os fundos autónomos “... são serviços cuja actividade consiste exclusiva ou predominantemente na gestão de meios financeiros (monetários ou creditícios)” e os serviços autónomos “... são serviços que prestam toda a gama de utilidades materiais, utilizando para tal os meios financeiros.” (1997, p. 146).

Quanto à segurança social, esta regula-se por um diploma próprio – Bases Gerais da Segurança Social¹⁷.

O artigo 227º da CRP refere, relativamente aos poderes que, “as regiões autónomas são pessoas colectivas territoriais e têm os seguintes poderes, a definir nos respectivos estatutos: ... *h*) administrar e dispor do seu património e celebrar os actos e contratos em que tenham interesse; *i*) exercer poder tributário próprio, nos termos da lei, bem como adaptar o sistema fiscal nacional às especificidades regionais, nos termos da lei-quadro da Assembleia da República; ... *p*) aprovar o plano de desenvolvimento económico e social, o orçamento regional e as contas da região e participar na elaboração dos planos nacionais; ... ”.

De acordo com o nº 2 do artigo 235º da CRP, “as autarquias locais são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas”. Também o nº 1 do artigo 236º refere que “no continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas.”. As autarquias locais têm património e finanças próprios, conforme estipula o nº 1 do artigo 238º da citada CRP.

Quanto ao sector público empresarial (SPE) este é “... constituído pelas empresas públicas e por outras empresas cuja orientação, controlo, tutela e supervisão dependam do Governo e da Administração Central do Estado.” (Sousa Franco, 1997, p. 184).

3.2. Exemplos de aplicação no sector público

São várias as experiências de utilização do *Balanced Scorecard* no sector público. De seguida, apresentam algumas dessas experiências.

i. Texas State Auditor’s Office

Os responsáveis do *Texas State Auditor’s Office*, auditor independente para o governo do Estado do Texas (EUA), notaram que o *Balanced Scorecard*, com ênfase na

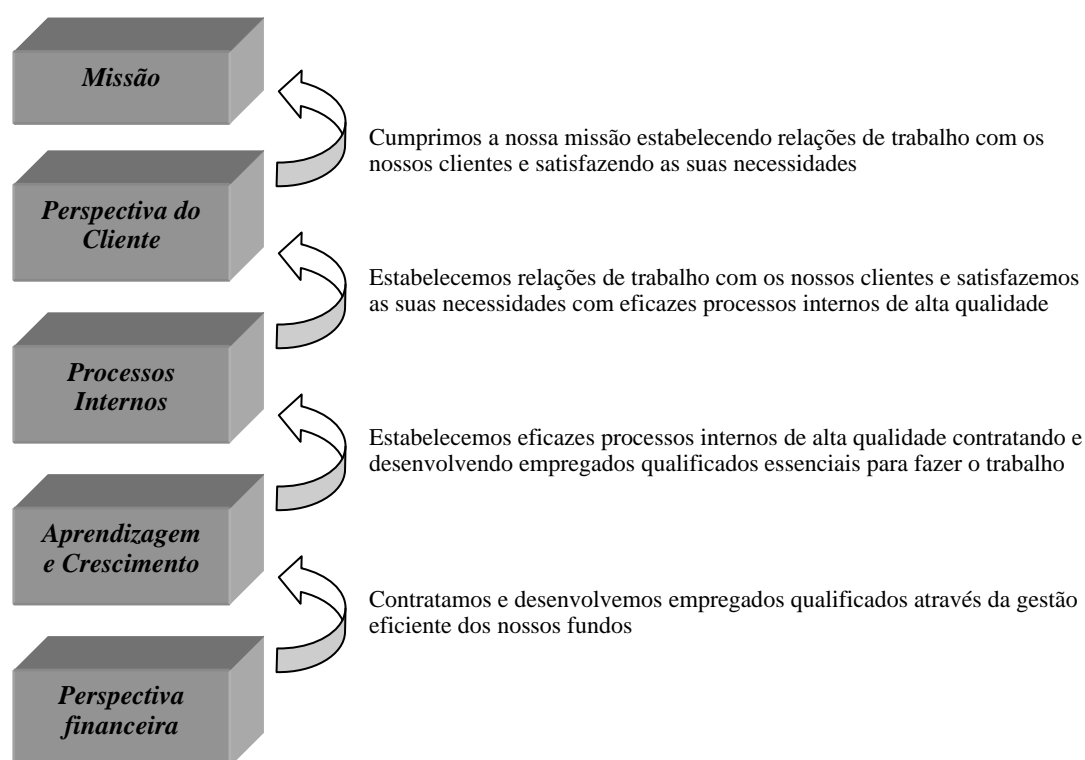
¹⁷ Lei nº 4/2007, de 16 de Janeiro.

missão, estratégia e aprendizagem organizativa, seria uma ferramenta perfeita para implementar na sua organização (Niven, 2003).

Neste contexto, necessitavam de definir uma nova missão e novas estratégias para poderem ter êxito.

Após a definição da missão, colocaram-na em três estratégias fundamentais: proporcionar serviços com segurança, de assessoria de gestão e de serviços educativos.

Seguidamente a algumas tarefas de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, definiram o esquema seguinte, tendo no topo a missão.



Fonte: Adaptado de Niven (2003, p. 393)

Figura 1.24. – Uso do *Balanced Scorecard* para medir a missão do *Texas State Auditor's Office*

Após a implementação do *Balanced Scorecard* começaram, de imediato, a acumular-se os benefícios (Niven, 2003). Entre outros, permitiu que cada colaborador compreendesse qual era a sua contribuição individual para o cumprimento da missão institucional.

O êxito do *Balanced Scorecard* no *Texas State Auditor's Office* foi reconhecido pela associação de contabilistas governamentais que lhe atribuíram o prémio da “Melhor Prática”. Foi ainda reconhecido pela *Society of Human Resource Management* que considerou o processo de implementação do *Balanced Scorecard* como um dos quatro de maior êxito em todos os Estados Unidos.

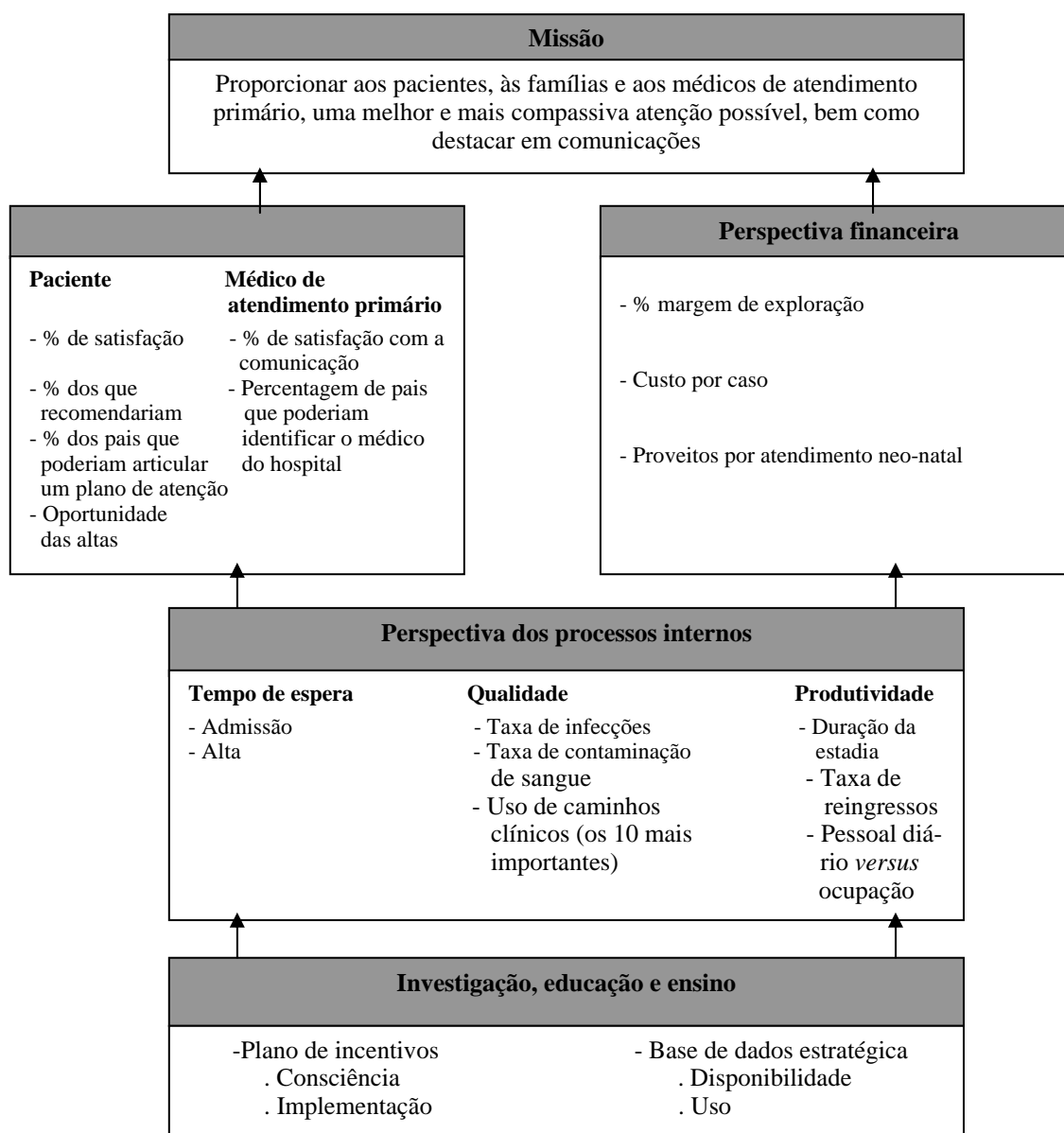
ii. Duke Children Hospital

O *Duke Children Hospital*, do Estado da Carolina do Norte (EUA), implementou o *Balanced Scorecard* com o objectivo de definir uma cultura com base no princípio “...exercer medicina mais inteligente” (Kaplan e Norton, 2001a). Segundo os mesmos autores, os resultados de curto prazo foram notáveis.

Os responsáveis da organização decidiram implementar o *Balanced Scorecard* pois tinham identificado algumas questões fundamentais, tais como:

- Existia alguma confusão quanto aos serviços mais importantes que teriam de prestar;
- Não existia um propósito comum entre a administração, o pessoal e os médicos;
- A comunicação e a coordenação com os pediatras era “pobre”;
- Existiam ameaças competitivas fortes;
- Dificuldade em equilibrar aspectos como a qualidade, a satisfação dos clientes e do pessoal e a educação e a investigação com os objectivos financeiros.

Para isso, foram desenvolvidas definições de missão e visão no sentido de poderem ser estabelecidos objectivos para as diferentes perspectivas. Posteriormente, uma equipa desenvolveu o *Balanced Scorecard*, conforme representa a figura 1.25.



Fonte: Kaplan e Norton (2001a, p. 169)

Figura 1.25. – *Balanced Scorecard* do Duke Children Hospital

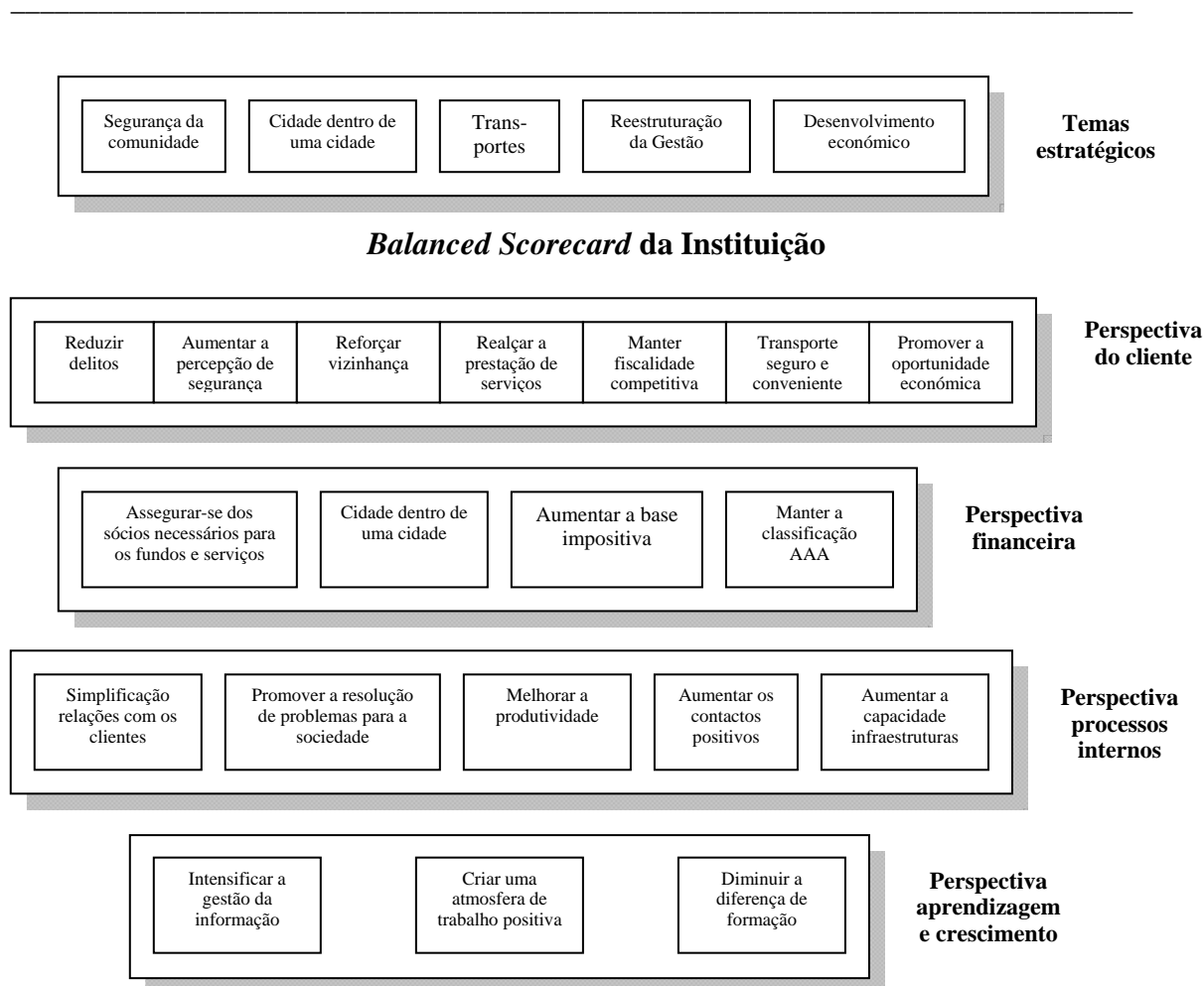
Com a implementação deste sistema conseguiu-se melhorar as condições clínicas e a satisfação do pessoal, bem como a satisfação e fidelização dos pacientes e dos médicos (Kaplan e Norton, 2001a).

iii. *Cidade de Charlotte*

A cidade de *Charlotte* (EUA) tinha uma missão e uma definição de missão que se traduzia no desejo de proporcionar serviços de alta qualidade aos seus cidadãos. Este facto poderia fazer com que os cidadãos escolhessem a cidade para viver (Kaplan e Norton, 2001a). Mas, os órgãos de gestão não estavam seguros da forma como iriam implementar a missão e a visão. Assim, os responsáveis decidiram como forma de ultrapassar o problema utilizar o *Balanced Scorecard*, definindo em primeiro lugar os seguintes temas estratégicos:

- Segurança da comunidade;
- Transportes;
- Cidade dentro de outra cidade (preservação dos bairros mais antigos);
- Reestruturação da gestão; e
- Desenvolvimento económico.

Posteriormente, desenvolveram os objectivos estratégicos de cada tema, tentando criar o *Balanced Scorecard* para a cidade. Veja-se o mapa estratégico representado abaixo (figura 1.26).



Fonte: Kaplan e Norton (2001a, p. 152)

Figura 1.26. – Mapa estratégico da Cidade de *Charlotte*

3.3. Exemplos de sucesso de aplicação em instituições do ensino superior público

Em várias instituições do ensino superior público no mundo, a utilização do *Balanced Scorecard* é uma realidade, daí apresentarem-se de seguida alguns exemplos.

Tal como defendem Kaplan e Norton (1997a) a implementação do *Balanced Scorecard* deve ser efectuada num departamento ou unidade orgânica. Neste sentido, grande parte das instituições de ensino superior público optaram por esta opção e aplicaram-no a unidades específicas.

i. Universitat Pompeu Fabra

A *Universitat Pompeu Fabra* (Espanha) implementou o *Balanced Scorecard* a uma biblioteca e segundo Amat Salas e Soldevila Garcia (2002) baseou-se nas seguintes características:

- Definição de factores chave de sucesso tendo por base quatro perspectivas (utilizadores, económico-financeira, processos internos e recursos humanos);
- As relações de causa-efeito permitem relacionar os factores chave de sucesso entre si;
- Alguns factores chave de sucesso estão relacionados com os principais objectivos da biblioteca (satisfação dos utilizadores) e outros relacionam-se com níveis mais elementares da organização (motivação dos empregados).

Nestas condições, os responsáveis desenvolveram o *Balanced Scorecard* com as quatro perspectivas tradicionais e com indicadores quantitativos, qualitativos, monetários e não monetários.

De acordo com Amat Salas e Soldevila Garcia (2002) para o *Balanced Scorecard* da biblioteca, foram definidos os indicadores para cada perspectiva, conforme constam nos quadros seguintes.

Perspectiva	Factor chave de sucesso	Indicadores
Utilizadores - - Sociedade	Satisfação dos utilizadores	- Satisfação dos resultados dos exames
	Aumentar a utilização do serviço	- Nº estudantes que receberam formação de utilizadores/total de estudantes - Nº de respostas de informação/total estudantes - Consultas <i>web</i> biblioteca/total estudantes - Entradas de utilizadores na biblioteca/total estudantes - Nº de documentos fornecidos/total de estudantes

Fonte: Adaptado de Amat Salas e Soldevila Garcia (2002, p. 15)

Quadro 1.6. – Indicadores da perspectiva dos utilizadores – Biblioteca da *Universitat Pompeu Fabra*

Perspectiva	Factor chave de sucesso	Indicadores
Económico -financeira	Aumentar os recursos de informação	- Nº de monografias cedidas/nº de monografias adquiridas
	Controlo de custos	- Custo total da biblioteca/nº de respostas de informação - Custo total da biblioteca/nº de estudantes - Custo do pessoal da biblioteca/total de estudantes

Fonte: Adaptado de Amat Salas e Soldevila Garcia (2002, p. 15)

Quadro 1.7. – Indicadores da perspectiva económico-financeira – Biblioteca da *Universitat Pompeu Fabra*

Perspectiva	Factor chave de sucesso	Indicadores
Processos internos	Aumentar a eficiência e eficácia do serviço	- Nº documentos processados/total de pessoal da biblioteca - Nº de documentos cedidos/total de pessoal da biblioteca - Nº de acções de melhoria realizadas/nº de acções de melhoria previstas
	Recursos à disposição dos utilizadores	- Nº de metros quadrados da biblioteca/total de estudantes - Total de estudantes/total de pontos de leitura - Nº de estudantes/total de pessoal na biblioteca

Fonte: Adaptado de Amat Salas e Soldevila Garcia (2002, p. 16)

Quadro 1.8. – Indicadores da perspectiva dos processos internos – Biblioteca da *Universitat Pompeu Fabra*

Perspectiva	Factor chave de sucesso	Indicadores
Recursos humanos	Formação específica para o pessoal administrativo e de serviços	- Nº horas de formação específica/total pessoal da biblioteca
	Motivação do pessoal administrativo e de serviços	- Motivação pelos resultados dos exames - Nº de pessoal da biblioteca que participa em grupos de trabalho/total pessoal da biblioteca

Fonte: Adaptado de Amat Salas e Soldevila Garcia (2002, p. 16)

Quadro 1.9. – Indicadores da perspectiva dos recursos humanos – Biblioteca da *Universitat Pompeu Fabra*

Amat Salas e Soldevila Garcia (2002) são da opinião que é fundamental a criação de um manual onde estejam definidos os indicadores, as fórmulas de cálculo e os respectivos responsáveis pela cedência dos dados e dos cálculos.

Segundo estes autores, a utilização do *Balanced Scorecard* na *Universitat Pompeu Fabra* permitiu, segundo os dados disponíveis, concluir que alguns objectivos definidos foram alcançados.

O *Balanced Scorecard* foi já implementado noutros departamentos, no entanto Amat Salas e Soldevila Garcia (2002) assinalam que um dos problemas encontrados se centra na receptividade de alguns departamentos em aderir à metodologia.

ii. Universidade Federal do Ceará

De acordo com Monteiro Pessoa (2000), dada a heterogeneidade e o reduzido grau de interdependência das várias unidades da Universidade Federal do Ceará (Brasil), para a aplicação do *Balanced Scorecard*, optou-se por desenvolver o modelo, tal como defendem Kaplan e Norton (1997a), num departamento piloto (Departamento de Contabilidade). A escolha baseou-se no facto deste departamento apresentar um baixo custo e um fraco nível de qualificação dos seus docentes.

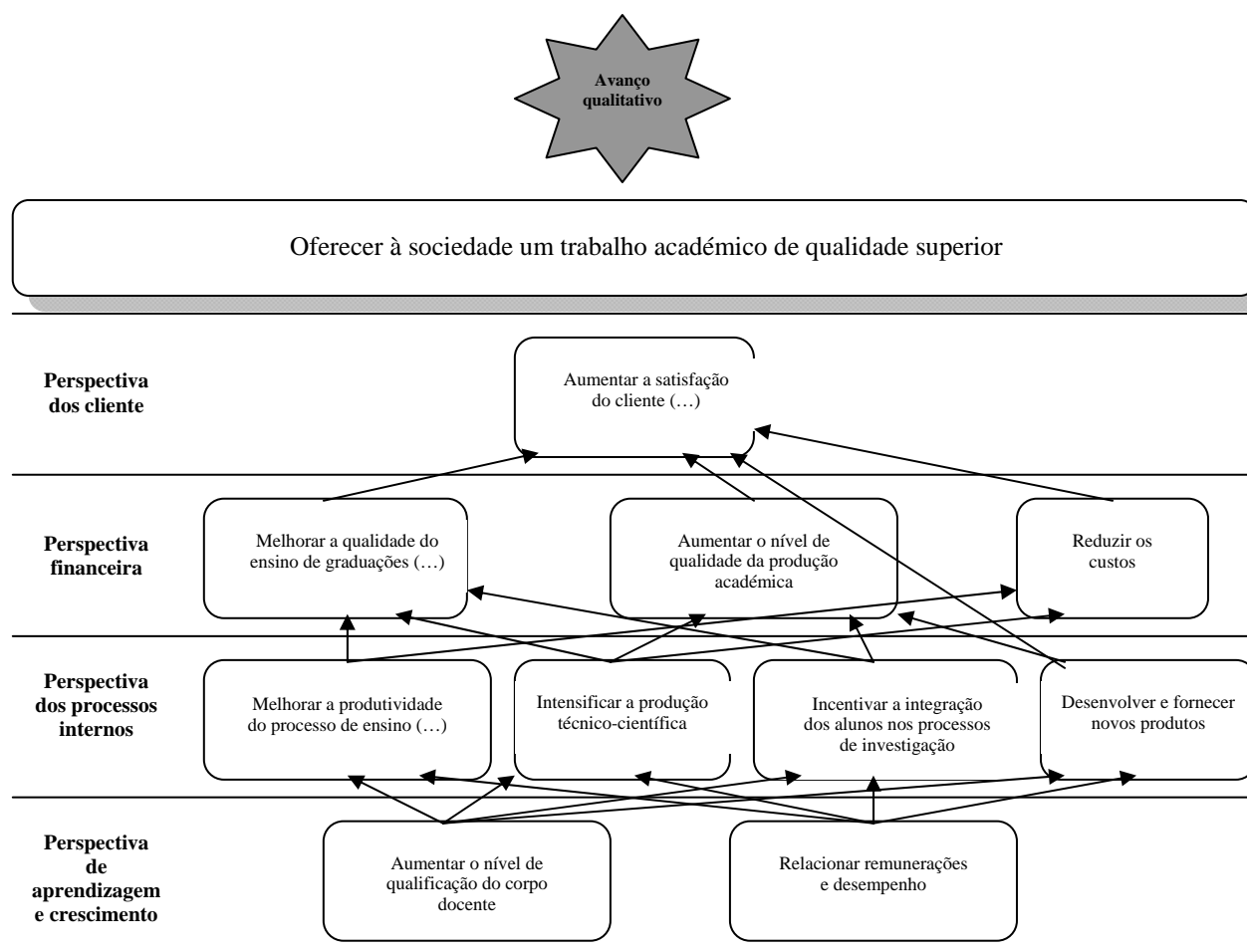
A missão do Departamento de Contabilidade é formar e aperfeiçoar profissionais qualificados para o mercado de trabalho, promover a cultura e assegurar serviços de qualidade para a sociedade.

Após análise cuidada ao departamento, os responsáveis identificaram quatro causas que comprometiam o avanço qualitativo do mesmo:

- Baixo índice de qualificação do corpo docente;
- Elevada carga didáctica, o que prejudicava as actividades de pesquisa e extensão;
- Presença significativa de professores substitutos;
- Insuficiência de infra-estruturas físicas e suporte operacional.

De seguida, definiram-se as estratégias e os objectivos estratégicos. Este processo foi elaborado tendo por base o *Balanced Scorecard*. A metodologia de implementação utilizada teve por base a revisão bibliográfica.

Foram utilizadas as perspectivas originais do *Balanced Scorecard* e seguidamente estabelecidas as relações de causa-efeito entre os vários objectivos estratégicos.



Fonte: Adaptado de Monteiro Pessoa (2000, p. 252)

Figura 1.27. – Objectivos estratégicos e as relações de causa-efeito – Universidade Federal do Ceará

Posteriormente foram definidos os vários indicadores, os respectivos valores e as várias acções estratégicas que permitiriam cumprir a missão.

Monteiro Pessoa (2000) assinala ainda que a utilização deste modelo, pela Universidade Federal do Ceará, criou algumas vantagens, destacando-se:

- Adopção de uma postura preventiva em relação aos vários problemas e falhas;

-
- Obtenção de uma visão integrada (relações de causa-efeito), o que permite evitar que as melhorias numa determinada área sejam obtidas à custa de outra;
 - Implementação de um adequado planeamento estratégico que permite cumprir a missão.

iii. University of California

A *University of California* (EUA) pretendia implementar um sistema que permitisse acompanhar a actuação das várias actividades internas. Segundo Hafner (1998), o sistema deveria permitir à administração da universidade:

- Manter uma análise para o futuro;
- Desenvolver objectivos de actuação estratégica;
- Acompanhar o desenvolvimento dos objectivos estratégicos através de indicadores de actuação.

Mas, os responsáveis da universidade consideravam que os sistemas de planeamento disponíveis não conseguiam acompanhar o desenvolvimento de um modelo estratégico. Nestas condições, decidiram implementar o *Balanced Scorecard* que consideravam ser um modelo que permitia acompanhar de forma global o desenvolvimento estratégico da universidade.

A definição da visão e dos objectivos estratégicos baseou-se no *Balanced Scorecard*, traduzindo-se no esquema (figura 1.28).

	Perspectiva Financeira <ul style="list-style-type: none"> - Administração e responsabilidade fiduciária - Eficiência dos custos - Criação de valor 	
Perspectiva dos clientes <ul style="list-style-type: none"> - Satisfação dos clientes - Valor para os <i>stakeholders</i> 	Visão Contribuir para a construção de um melhor mundo universitário	Perspectiva dos processos internos <ul style="list-style-type: none"> - Eficácia das decisões - Eficiência dos processos - Antecipação do futuro - Responsabilização
	Perspectiva de aprendizagem e crescimento <ul style="list-style-type: none"> - Satisfação dos funcionários - Participação dos funcionários - Utilização efectiva de tecnologia - Cultura de inovação - Melhoria contínua 	

Fonte: Adaptado de Hafner (1998, p. 8)

Figura 1.28. – Visão e objectivos da *University of Califórnia*

Foi disponibilizada na *internet* informação sobre a cultura estratégica da universidade, permitindo a consulta de informação relacionada com:

- Visão, missão e indicadores;
- *Balanced Scorecard* e objectivos;
- Evolução das actividades desenvolvidas pelas várias equipas;
- Satisfação dos clientes; etc.

A utilização do *Balanced Scorecard*, segundo Hafner (1998) permitiu, entre outros aspectos, o seguinte:

- Acompanhar o desenvolvimento das iniciativas estratégicas;
- Relacionar as actividades diárias com as estratégias de longo prazo;
- Aumentar a participação dos funcionários;
- Potenciar a cultura estratégica da universidade.

iv. Universidade Técnica de Lisboa

Num processo de criação e inovação de activos de conhecimento para a Universidade, foi utilizada a metodologia de “*action research*”¹⁸, transformadora de conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Como forma de apresentação de resultados da acção e a forma como estes foram alcançados, foi utilizado o modelo do *Balanced Scorecard*, justificado por ser considerado um modelo interpretivista de avaliação do capital intelectual [Vaz (2005-2006, p. 111)].

A estratégia de criação de activos desenvolveu-se num período de três anos (1999-2002) e os resultados foram avaliados num período de seis anos (1999-2004).

Apresenta-se de seguida o mapa estratégico adaptado a partir do modelo do *Balanced Scorecard* (quadro 1.10).

¹⁸ Investigação em acção – termo inventado e introduzido por Lewin (1946) “... que enfatizou a importância do conhecimento científico para produzir melhorias sociais ... O investigador trabalha um problema real da empresa. Ou seja, as teorias não são validadas de forma independente e depois aplicadas na prática. São validadas através da prática ...”. [Vaz (2005-2006, p. 101)]

Dimensão Financeira	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento rápido e sustentado dos Proveitos ▪ Rentabilidade dos Produtos ▪ Dividendos 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtividade ▪ Maximização/Utilização dos Activos ▪ Minimização de Custos
Dimensão do Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sucesso de Mercado ▪ Liderança de Produtos <ul style="list-style-type: none"> - “First to Market” - “Design”, Qualidade e Preço ▪ Imagem de Marca 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelência de Relacionamento ▪ Confiança e Entusiasmo ▪ Lealdade
Dimensão Interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiência Logística e Operacional ▪ Organização <ul style="list-style-type: none"> - “Front Office” e “Back Office” - Melhoria de Processos - Gestão de Alunos - Assistência técnica às aulas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento ao Cliente <ul style="list-style-type: none"> - Atencioso e Amigável - Rapidez ▪ Facilidades e Conforto <ul style="list-style-type: none"> - Estacionamento - Salas de Aula
Dimensão de Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação ▪ Criação de Novos Produtos <ul style="list-style-type: none"> - 6 pós-graduações - 3 especializações ▪ Recrutamento e Avaliação de Competências <ul style="list-style-type: none"> - Internas - Externas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura <ul style="list-style-type: none"> - De Sucesso - De Autonomia - De Motivação - De Excelência

Fonte: Vaz (2005-2006, p. 112)

Quadro 1.10. – Mapa estratégico (1999-2004)

Durante o período de seis anos, a avaliação das respectivas dimensões (perspectivas) foi o seguinte:

“

a) **Ao nível da Dimensão de Aprendizagem e Crescimento do BSC:**

- A criação de novos activos de conhecimento, representou 85% da facturação global no período.
- A criação de novos activos de conhecimento, representou 100% da facturação no primeiro ano e 95% no segundo ano.

-
- As competências científicas e pedagógicas externas recrutadas representaram 75% do total.

b) Ao nível da Dimensão Interna do BSC:

- Excelência de atendimento ao cliente (atenção, amizade e rapidez).
- Tecnologia e conforto ao nível da sala de aula e do estacionamento.
- Melhoria Contínua de Processos (Front Office, Back Office, “site” e gestão de alunos).
- Melhoria de Instalações do Instituto (atractividade, funcionalidade e prestígio).

c) Ao nível da Dimensão do Cliente do BSC:

- O sucesso de Mercado exprimiu-se numa média de alunos por curso de 32, em 55 cursos.
- A lealdade expressa num indicador de 30% de alunos captados.
- A excelência na qualidade dos produtos, captando 2000 alunos.

d) Ao nível da Dimensão Financeira do BSC:

- Os proveitos cresceram 500% do primeiro ano para o segundo ano e 300% no ano seguinte, consequência dos activos de conhecimento criados.
- Pagou “*dividend yield*¹⁹” de 15%, aos accionistas comuns.” [Vaz (2005-2006, p. 112-113)].

Nestes termos, a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* permitiu obter, entre outras conclusões, que “A criação de activos de conhecimento afigurou-se adequada à resolução dum problema estratégico de afirmação no mercado, duma “*business school*”.” [Vaz (2005-2006, p. 112)].

¹⁹ Índice que mede a rentabilidade dos dividendos de uma empresa em relação ao preço de suas acções.

PARTE II – Estudo do caso IPP

Metodologia adoptada

A metodologia adoptada na condução do presente trabalho é a seguinte: identifica-se na secção 1 o método de investigação utilizado – estudo de caso. No ponto 2 serão identificadas as suas vantagens e limitações. Finalmente, no ponto 3, é descrito de forma mais concreta o modo como este método foi aplicado no Instituto Politécnico de Portalegre (IPP), destacando-se a forma como se procurou alcançar a validade e fiabilidade na investigação.

1. Justificação do método

Na fase empírica deste trabalho será efectuado um estudo de caso do tipo ilustrativo, segundo as tipologias propostas por Keating (1995) e Otley e Berry (1998), dado que se pretende utilizar a teoria existente sobre *Balanced Scorecard* para se estudar a aplicação do BSC no IPP²⁰.

²⁰ Keating (1995) indica quatro tipos de estudos de caso, directamente relacionados com os três estágios do processo de desenvolvimento de uma teoria: descoberta da teoria – casos descobridores de teoria (*theory discovery case*); refinamento da teoria – casos ilustrativos da teoria (*theory illustrative case*) e casos de especificação da teoria (*theory specification case*) e refutação da teoria – casos de teste à teoria (*crucial test/counterpoint case*).

Para Otley e Berry (1998), existem quatro tipos de estudo de caso: exploratórios (*exploratory*), críticos (*critical*), ilustrativos (*illustrative*) e acidentais (*accidental*).

Optou-se pelo método do estudo de caso dadas as vantagens que apresenta na análise dos processos organizacionais permitindo explorar, descrever, explicar, avaliar e proporcionar conhecimento que fica disponível acerca do fenómeno estudado, a aplicação da metodologia BSC a uma instituição pública sem fins lucrativos.

Os estudos de caso centram-se na compreensão das dinâmicas complexas num determinado contexto (Amaratunga e Baldry, 2001; Eisenhardt, 1989), permitindo uma visão global de um processo (Patton e Appelbaum, 2003). Como é definido por Costa (1986, p. 137), “o método do estudo de caso ..., é particularmente adequado à investigação, não de uma faceta isolada, mas de um tecido espesso de dimensões articuladas do social”. Segundo Greenwood (1965), “uma vez que a finalidade do estudo é uma ampla compreensão, não existem restrições que limitem o investigador quanto ao número de facetas a explorar. É-lhe possível seguir – e assim acontece – todos e cada um dos fios da meada, até onde quer que eles o conduzam”. Para o autor, a utilização de diversos processos de recolha de informação, característica dos estudos de caso, “produz um conjunto de dados extraordinariamente variado e rico”.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa utilizada frequentemente. Pode afirmar-se que é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” (Yin, 1994). Estas questões são explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo; mais do que frequências ou incidências.

De forma resumida, Yin (1989) apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso:

- Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “*surveys*”²¹ ou pelas estratégias experimentais;
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
- Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

²¹ Inquéritos.

Decidiu-se realizar apenas um estudo de caso dado que se pretendeu que este fosse tão completo e profundo quanto possível. A opção foi pois pela realização de um estudo de caso relativamente exaustivo, em vez da realização de dois ou três estudos mais superficiais.

2. Vantagens e limitações

As vantagens colhidas na investigação pela utilização do método estudo de caso, segundo Yin (1994), são: método que produz informação de fácil entendimento, o que facilita a compreensão e comunicação; foca pontos únicos que se perderiam num estudo de escala mais alargada; relata pormenorizadamente a situação em estudo, o que proporciona uma maior compreensão da realidade e, finalmente, pode ser implementado por um único investigador.

No tocante às limitações, aquela que aparenta ser mais relevante é a que nos chama à atenção sobre os resultados da investigação (observações e explicações das observações), afirmando que estes não são generalizáveis a outros casos (Otley e Berry, 1998).

Também uma crítica importante geralmente apontada aos estudos de caso é que estes comportam falta de rigor e excesso de enviesamento (Amaratunga e Baldry, 2001), sendo frequentemente identificados como não sendo capazes de levar em conta critérios de investigação como a validade e a fiabilidade²². Como é referido por Humphrey e Scapens (1996), nenhum investigador de um estudo de caso pode afirmar que realizou uma análise objectiva dos acontecimentos. De acordo com os autores citados, um estudo de caso não é mais do que a representação subjectiva do sistema

²² **Validade** – De acordo com Sykes (1990), o termo validade é usado numa grande variedade de sentidos nos debates sobre a pesquisa quantitativa. A sua mais importante distinção está no seu uso, referindo-se ao tipo e precisão da informação obtida das amostras individuais, sejam elas indivíduos ou grupos. A avaliação da validade deve ser feita à luz do propósito do trabalho de investigação.

Fiabilidade – Qualquer que seja o tipo de estudo científico, seja ele um estudo quantitativo ou qualitativo, o conceito de fiabilidade, neste contexto, relaciona-se com a possibilidade de reaplicar as conclusões a que se chega (Vieira, 1999), ou seja, com a possibilidade de diversos investigadores poderem chegar a resultados semelhantes sobre o mesmo fenómeno estudado utilizando, para isso, os mesmos instrumentos (Schofield, 1993; Yin, 1994; Mertens, 1998). Na realidade, trata-se de aferir se os dados recolhidos na investigação são estáveis no tempo e se têm consistência interna, especialmente se provierem de diversas fontes (Stake, 1995; Punch, 1998). Num estudo de cariz quantitativo, o requisito da fiabilidade é facilmente alcançável mas, num estudo de caso, a garantia de fiabilidade torna-se mais difícil de alcançar, porque o investigador é o principal e muitas vezes o único “instrumento” do estudo (Vieira, 1999) e, acrescentando que o “caso” em si não pode ser replicado ou reconstruído (Yin, 1994).

social em estudo. Um outro qualquer investigador obteria um conjunto diferente de conclusões (Humphrey e Scapens, 1996).

McKinnon (1988) identifica quatro tipos de ameaças à validade e à fiabilidade que comporta um estudo de caso: efeitos causados pelo observador, enviesamento do observador, limitações de acesso à informação e complexidades e limitações da mente humana.

Quanto aos efeitos causados pelo observador, o autor refere que a presença do investigador conduz os participantes a alterarem o seu comportamento e os seus diálogos, levando à observação de um cenário diferente daquele que seria natural sem a sua presença. O enviesamento do observador resulta do facto daquilo que o investigador observa ou ouve, podendo não corresponder exactamente à realidade, ou seja, a maneira como o investigador arrola, avalia e considera os factos é influenciada por aspectos como a sua cultura e formação (McKinnon, 1988). O investigador não é um observador neutro mas sim um participante activo na construção do estudo de caso (Humphrey e Scapens, 1996). O terceiro tipo de ameaças – limitações de acesso à informação – deriva do período limitado de tempo que é passado na organização e de restrições de acesso criadas pela própria organização. Finalmente, as complexidades e limitações da mente humana são originadas por dois aspectos: os entrevistados podem propositadamente transmitir uma imagem para o exterior que não corresponde à realidade dos factos e, os próprios entrevistados, mesmo querendo transmitir a realidade, estão sujeitos às limitações da mente humana; para além de poderem não se recordar de tudo, da mesma forma que o investigador, têm os seus próprios enviesamentos que se vão repercutir nas suas percepções e opiniões (McKinnon, 1988).

Como é apontado por Patton e Appelbaum (2003), além da subjectividade do investigador, o problema do enviesamento ou falta de rigor também provém da subjectividade das fontes de informação a que o investigador recorre para compreender o caso.

3. Processo de investigação adoptado para obter a validade e fiabilidade na investigação

O primeiro contacto com o IPP foi efectuado em Janeiro de 2009, tendo sido de imediato demonstrada, pelo seu Administrador, disponibilidade para colaborar na

investigação. Na sequência, foi realizada uma visita presencial ao Instituto no início do mês de Fevereiro do mesmo ano.

Nessa reunião foi verificada a qualidade da implementação e da execução do BSC no IPP²³, tendo-se procedido à recolha de dados e de documentação.

Durante o estudo de caso utilizaram-se estratégias e táticas para se garantir a fiabilidade e validade na investigação. Os dados foram essencialmente recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas, dado que as entrevistas abertas tendem a ser subjectivas por natureza (Bilkhu-Thompson, 2003) e, segundo Patton (1980), um dos aspectos básicos nos estudos qualitativos é a minimização de respostas pré-determinadas durante a recolha de dados.

Foram entrevistados o Dr. Joaquim Mourato, Administrador do IPP e responsável pelo projecto BSC naquele Instituto e a Dra. Isabel Mourato dos Serviços de Acção Social, colaboradora no projecto.

Previamente à realização de todas as entrevistas foram enviados por *e-mail* os tópicos que se pretendiam ver abordados, de modo a criar no processo de investigação, condições e oportunidades para atenuar os efeitos das complexidades e limitações da mente humana (McKinnon, 1988).

Para o aumento da fiabilidade desta investigação incluímos, em anexo, os guiões que estiveram na base da condução das entrevistas semi-estruturadas. Refira-se que são guiões e não simples questionários, não incluem todas as perguntas realizadas, uma vez que vão surgindo questões no decorrer das entrevistas. O objectivo do investigador é clarificar um ou outro aspecto que lhe parece relevante (McKinnon, 1988).

Para se obter uma imagem abrangente, ou várias perspectivas do fenómeno sob investigação (McKinnon, 1988) e aumentar-se a validade, conforme sugere Yin (1994), recorre-se a múltiplas fontes de evidência (triangulação).

A estratégia de utilizar vários métodos de recolha de dados, tais como a observação, as entrevistas, a análise documental e outros, como nos refere McKinnon (1988), para além de ser importante por si só, dada a diversificação que incorpora, é útil para contrabalançar a limitação de não ser possível, por vezes, dispor do tempo necessário junto do objecto de estudo. Esta estratégia é fundamental no sentido de afastar as

²³ Como referido por Zanini (2003), muitas das organizações utilizadoras da metodologia BSC têm apenas implementados alguns conceitos de Kaplan e Norton. Embora os estudos de caso possam ser escolhidos de forma aleatória, esta selecção não é necessária nem a preferida (Eisenhardt, 1989). O investigador deve escolher o caso que é apropriado para o objecto de estudo, permitindo que o tema seja integralmente investigado (Patton e Appelbaum, 2003). Esta preocupação esteve presente na elaboração deste trabalho.

ameaças à validade e fiabilidade causadas pela limitação de acesso aos dados, devido ao tempo reduzido que o investigador consegue estar no terreno (McKinnon, 1988)²⁴.

No final da investigação, enviou-se um relatório preliminar do estudo de caso para o IPP para poder ser revisto e, conseqüentemente, poderem corrigir-se lacunas eventualmente existentes. Baseados nos comentários e sugestões recebidos, realizaram-se as devidas correcções.

²⁴ Apesar da duração deste estudo ter sido limitada, ela foi apropriada aos objectivos estabelecidos no mesmo.

Capítulo IV

O *Balanced Scorecard* no IPP

No presente capítulo aborda-se o processo de implementação e de utilização do BSC no IPP. Para isso, após a introdução e a apresentação do Instituto é descrito, nas diversas componentes, o SIG por si adoptado.

Posteriormente, é identificada a missão, visão, valores e política de qualidade seguida.

Apresentam-se esquematicamente as debilidades, ameaças, forças e oportunidades (matriz SWOT) que enquadram a actividade do IPP.

A estratégia seguida é referida com a apresentação das perspectivas, vectores estratégicos, objectivos estratégicos e respectivos indicadores de análise, elementos constantes do mapa estratégico.

Identificam-se as fases de implementação do BSC e apresenta-se o software informático de auxílio à aplicação do BSC no IPP.

Finalmente, conclusões finais foram retiradas do estudo sobre a aplicação do BSC no Instituto Politécnico de Portalegre.

4.1. Apresentação do IPP

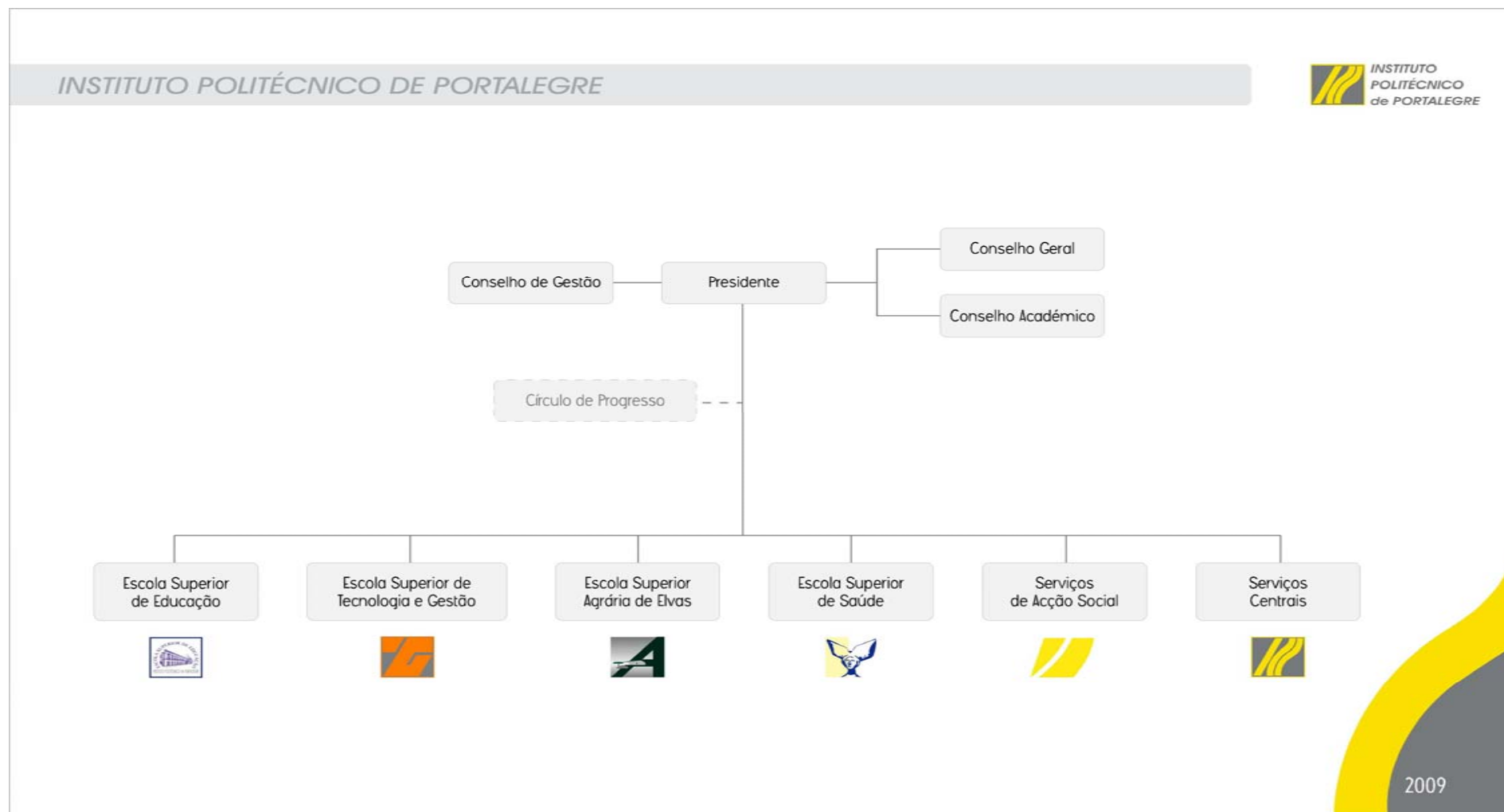
O IPP é uma Instituição Pública de Ensino Superior que integra, actualmente, quatro Escolas Superiores – Educação (ESE), Tecnologia e Gestão (ESTG), Agrária de Elvas (ESAE) e Saúde (ESS).

O IPP iniciou a sua actividade em 1985 com a ESE. Em 1990, começou a funcionar a ESTG, em 1995 a ESAE e, em 2001, integrou a então Escola Superior de Enfermagem, actual ESS.

A acção social prestada tem sido preocupação deste Instituto, comportando o alojamento de alunos e docentes, o fornecimento de refeições, o apoio médico, a prática desportiva, o acesso às novas tecnologias e a participação em actividades culturais.

Favorece-se igualmente a cooperação com a comunidade, a articulação com Instituições e Empresas, facto que é demonstrado na elevada colocação profissional que se tem verificado nos diplomados pelo IPP.

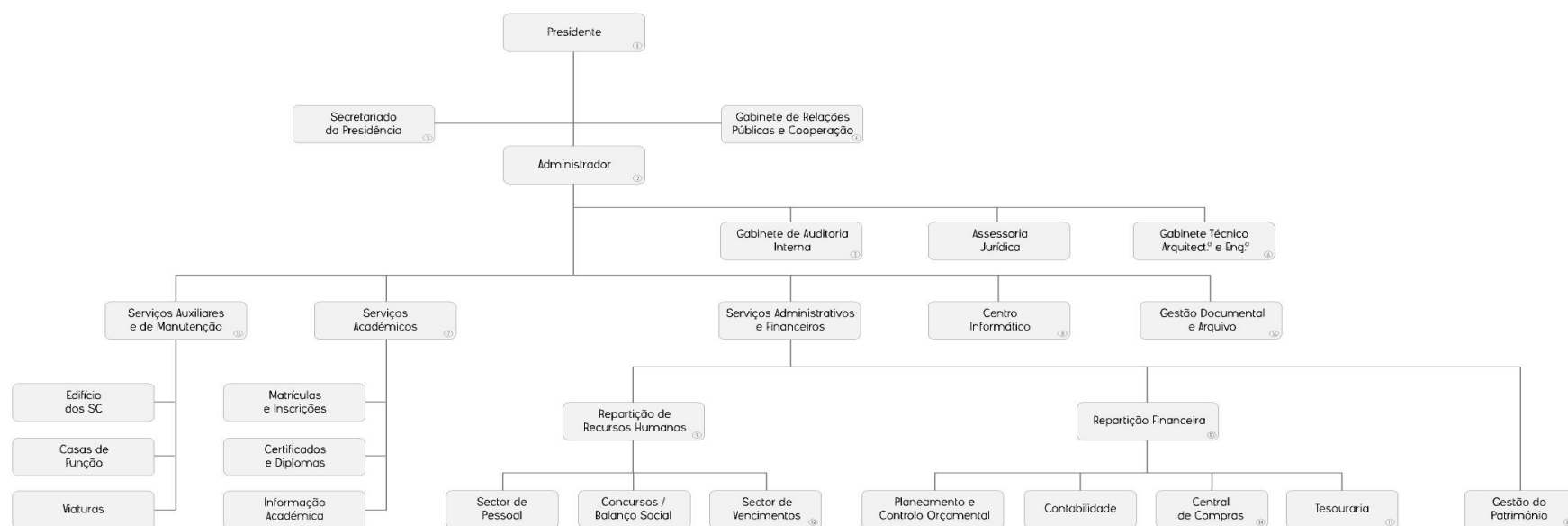
Actualmente, com uma oferta de 21 cursos de Licenciatura, 9 Pós-graduações e 3 Mestrados, o ensino no IPP abrange áreas tão diferentes como a formação de professores, o turismo, a animação social, o jornalismo, a agricultura, a veterinária, a gestão, a equinicultura, a enfermagem, a engenharia, a informática, o serviço social, o design e o marketing. O universo do IPP é constituído por cerca de 250 docentes, 160 funcionários e 3200 alunos.



Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP (revisão 5)

Figura 1.29. – Organograma

SERVIÇOS CENTRAIS



① Presidente
Nuna Oliveira

② Administrador
Joaquim Maurato

③ Secretariado da Presidência
Inês Bilé

④ Gabinete de Relações Públicas e Cooperação
Maria do Carmo Maridinho
Margarida Dias
Susana Dias

⑤ Gabinete de Auditoria Interna
Designado pelo Sr. Presidente

⑥ Gabinete Técnico
João Cardoso
João Milheiro

⑦ Serviços Académicos
Graça Macinha
Conceição Batista
Conceição Gançinho
João Arranhado
Rui Graça

⑧ Centro Informático
Pedro Pinto
José Maniês

⑨ Repartição de Recursos Humanos
Rosa Catalão
Júlia Ladeira
Marta Pereira

⑩ Repartição Financeira
Maria de Lurdes Bonacho
Ana Sofia Freire
Fernanda Mouzinho

⑪ Tesouraria
Jodó Nunes

⑫ Sector de Vencimentos
António Felício

⑬ Gestão do Património
ADR

⑭ Central de Compras
Jodó Travassos

⑮ Serviços Auxiliares e de Manutenção
Ana Farnas
João Ceia
João Novo
Jorge Fernandes
Maria Amélia Rita

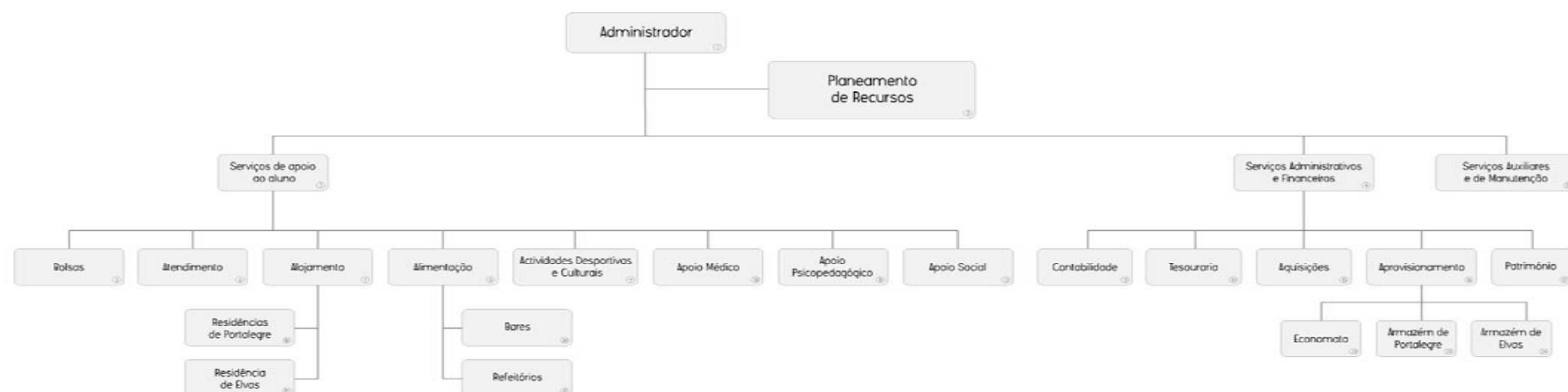
⑯ Gestão Documental e Arquivo
Sandra Monteiro
Elsa Maurato

2007

Fonte: Relatório de Actividades 2007

Figura 1.30. – Serviços Centrais

SERVIÇOS DE ACÇÃO SOCIAL



António Teixeira (1) (3)
 António João Casqueira (4) (13) (15) (16)
 Isabel Mourato (2) (7) (8) (9) (12)
 Ana Paulina (5) (6) (17)
 Maria da Conceição Reire (5) (6) (7)
 Maria Assunção Sadio (11)
 Maria Emília Lourenço (11) (12)
 Natércia Velez (12) (17)
 António Ventura (14) (22)

Ana Matos (20) (21)
 Ana Morais (20)
 Gisela Augusta (20)
 Marisa Fê (20)
 Maria Inês Dinis (20)
 Maria Manuela Biscainho (20)
 Idalina Antunes (18) (23) SC
 António Carneiro (18)
 Álvaro Setoca (18) SC

Arminda Marchão (18)
 Maria Joaquina Alonso (18)
 Maria de Lurdes Goda (18)
 Rui Fernandes (18)
 José Caldeira (18) SC
 Manuela Fernandes (18) SC
 Maria Manuela Reis (18) SC
 Manuel Mourato (18)
 Maria Mourato (18) SC

José Dinis (18)
 José Maria Velez (18)
 Luís Mendes (18)
 Fernanda Pedro (18)
 Maria Manuela Luz (18) SC
 Nelson Vda (18) (24)
 Armando Silveira (19)
 Cristina Silva (19)

Isaura Santos (19)
 João Baltazar (19)
 José Pimenta (19)
 Rui Pernes (19)
 António Quedelha (25) Afecta à ESIG
 Carlos Paulina (25)
 Carlos Rodrigues (25)
 Eugénio Silva (25)
 Evália Mendes (25)

Fernanda Martins (25) Afecta à ESIG
 Hugo Raimundo (25)
 Humberto Costa (25) Afecta à ESIG
 João Antãoado afecto aos SC
 Orlando Moreira (25) Afecta à ESIG
 Pedro Manjerona afecto à ESIG
 Teresa Iorinha (25)

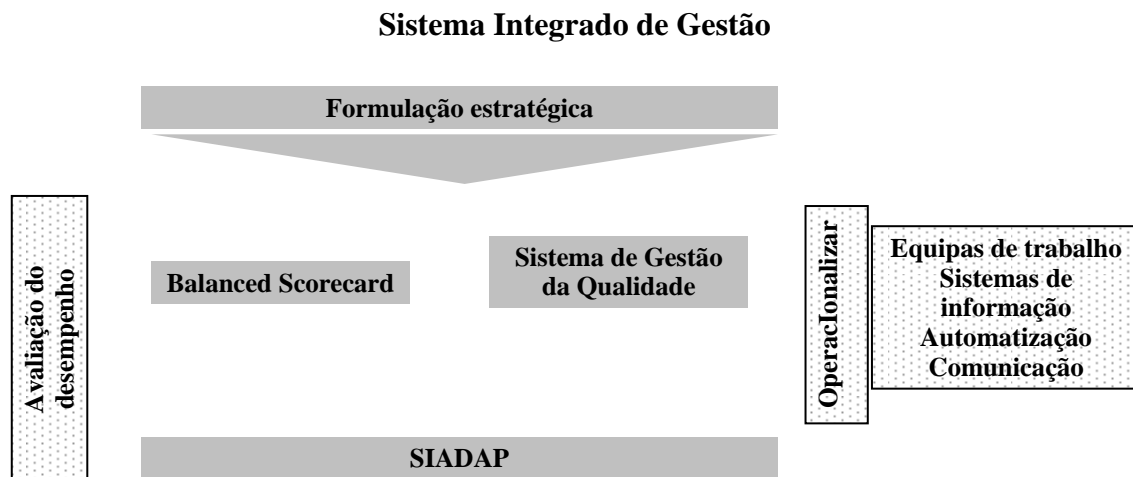
2007

Figura 1.31. – Serviços de Acção Social

Fonte: Relatório de Actividades 2007

4.2. Sistema Integrado de Gestão (SIG)

A figura seguinte representa esquematicamente o SIG adoptado pelo IPP. Nela estão identificados os elementos de avaliação do desempenho do Instituto (onde se insere o BSC) e os respectivos elementos de operacionalização: da informação, da automatização e da comunicação.



Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP (revisão 5)

Figura 1.32. – Sistema Integrado de Gestão

Importa referir que a implementação do SIG tem em vista a Certificação de Qualidade²⁵ pela ISO 9001:2000.

Sob o enquadramento estratégico do IPP, que indica o caminho a seguir pela organização, está a avaliação do desempenho da própria organização, através do BSC e do Sistema de Gestão da Qualidade e, da avaliação do desempenho dos colaboradores, através do SIADAP, baseado na responsabilização de dirigentes e outros trabalhadores, relativamente ao alcance dos objectivos previamente fixados através da avaliação dos resultados.

²⁵ A Certificação da Qualidade é o reconhecimento por uma entidade acreditadora da conformidade do sistema da qualidade de uma organização com o referencial normativo que adoptar para essa certificação.

Quanto à operacionalização de todo este processo, ela será feita através da constituição de Grupos de Melhoria Contínua e Círculos de Progresso²⁶, criação de *sites*, desenvolvimento de softwares específicos de gestão e a criação de uma Intranet global ao IPP.

Paralelamente, foi lançado um programa de Boas Práticas para recolha de sugestões junto de toda a população do IPP.

4.3. Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade

O IPP tem por Missão: “O Instituto Politécnico de Portalegre é a Instituição Pública de Ensino Superior do Norte Alentejo que cria, transmite e difunde o conhecimento, orientado profissionalmente, através da formação e qualificação, de alto nível, para públicos diferenciados, em momentos vários dos percurso académico e profissional, e da investigação e desenvolvimento tecnológico para a promoção das comunidades, em cooperação com entidades regionais, nacionais e internacionais”.

A Visão: “Instituição de excelência com competências na formação, investigação e desenvolvimento científico e tecnológico, actuando em interacção com entidades regionais, nacionais e internacionais, assumindo a liderança do processo de desenvolvimento das comunidades e do Norte Alentejo”.

Os Valores do IPP respeitam a:

- “Qualidade assente na melhoria contínua.
- Ética e formação responsável.

²⁶ “Os **Grupos de Melhoria Contínua**, criados em sede da Comissão Permanente do Conselho Geral do IPP e cujos elementos são nomeados, destituídos e/ou substituídos por Despacho do Presidente do Conselho Directivo, de cada Unidade Orgânica, foram criados com o propósito de fomentar trabalho em equipa. São o elemento chave na busca das Melhores Práticas “a arte de bem-fazer”, que nos permita maximizar todos os nossos recursos – neste momento existem 16 grupos, tantos quantos os processos. Em todos estes grupos predomina uma metodologia comum: matriz, actas de reuniões, plano de melhorias, avaliação de resultados, etc. O objectivo destas actas é fomentar as tomadas de decisão e a responsabilização ao nível dos membros dos grupos de trabalho.” [Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP (revisão 5)].

“Foi criado, em sede da Comissão Permanente do Conselho Geral do IPP, o **Círculo de Progresso**, cujos elementos são nomeados, destituídos e/ou substituídos por Despacho do Presidente do IPP, por forma assegurar uma vigilância regular dos resultados gerais do SIG. O Círculo de Progresso reúne periodicamente para avaliar o desempenho do sistema de forma a monitorar não só o desempenho bem como a convergência de toda a nossa estratégia.” [Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP (revisão 5)].

-
- Subsidiariedade.
 - Responsabilidade social.
 - Orientado para as necessidades das pessoas e da região.
 - Acolhimento e integração dos estudantes”.

A Política de Qualidade suporta as políticas do IPP, que assentam na Visão, Missão, conjunto de Valores e Estratégia e pretende melhorar continuamente:

- “A compreensão e antecipação das necessidades dos nossos clientes procurando elevar, permanentemente, os padrões de satisfação dos mesmos;
- A resposta em termos de qualidade e prazo;
- A correcção imediata dos erros detectados e a melhoria dos processos para eliminar a sua ocorrência no futuro;
- O desenvolvimento profissional dos colaboradores através da qualificação, de uma adequada conjugação entre formação e prática e disponibilização de um ambiente de trabalho salutar e desafiante;
- A consolidação de uma cultura de inovação como mais-valia organizacional;
- A clareza e fluência da comunicação/informação com os nossos clientes, colaboradores e fornecedores;
- A compreensão pelos colaboradores dos objectivos da qualidade e a sua importância e o encorajamento para contribuir com acções e sugestões de melhoria”.

4.4. Análise SWOT

Para a formulação da sua estratégia, o IPP identificou as seguintes Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT na sigla inglesa), inerentes aos ambientes externo e interno onde o Instituto se insere, que traduziram como Debilidades, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades (DAFO).

O propósito é efectuar um diagnóstico dos pontos fortes e fracos enquanto organização, bem como perceber e antecipar que ameaças se enfrentam e que oportunidades se deparam.

Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> 1. Novo regime jurídico 2. QREN (financiamento) 3. Novos públicos 4. Internacionalização e proximidade geográfica com Espanha 5. Dinamização das potencialidades da região 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constrangimentos político-legais 2. Regras de financiamento 3. Rede de ensino superior 4. Fraco desenvolvimento regional e desinvestimento do poder local 5. Redução dos candidatos ao ensino superior
Forças	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empregabilidade dos diplomados 2. Qualidade das infra-estruturas lectivas e de apoio social 3. Agilidade e personalização nas relações com os públicos e utilizadores 4. Oferta formativa diversificada e profissionalmente orientada 5. Melhoria organizacional (Sistema de Gestão da Qualidade) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensão (falta massa crítica) 2. Identidade institucional e ténue especialização 3. Qualificação do corpo docente 4. Coordenação científica, de investigação e orientação empresarial e social (prestação de serviços) 5. Internacionalização

Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP (revisão 5)

Quadro 1.11. – Matriz SWOT

4.5. A estratégia

De acordo com o Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP (revisão 5), a estratégia adoptada é uma “Estratégia mista (ofensiva e adaptativa) centrada no aproveitamento das oportunidades, através da potenciação das forças e da superação das debilidades.

Destaque:

- Ponto Forte – empregabilidade dos diplomados
- Debilidade – qualificação do corpo docente
- Oportunidade – novos públicos

-
- Ameaça – rede do Ensino Superior

Daqui resultam os seguintes Eixos Estratégicos:

- Assegurar a elevada empregabilidade dos diplomados
- Melhorar a qualificação do corpo docente
- Orientar a actividade para a captação de novos públicos
- Estabelecimento de parcerias, que compensem a ausência de dimensão, para inserção na rede.”

4.6. *Balanced Scorecard*

A ideia de utilizar a metodologia BSC no IPP surgiu no ano de 2005 mas foi em 2007 no final de um ciclo de informatização do Instituto e início de um ciclo de informação que ela teve lugar. Pretendia-se que a informação relevante fosse gerida, ligando-se a componente operacional à estratégia superiormente definida.

Por outro lado, pode-se afirmar que o Sistema de Gestão anteriormente existente veio tornar necessária a implementação do BSC no IPP o que proporcionou, desde logo, a efectiva definição da sua estratégia. O planeamento seguia a tipologia *top-down*, ou seja, era definido pela estrutura superior do Instituto e dado a conhecer e a executar às bases da cadeia hierárquica. O controlo orçamental era apenas exercido em mapas simples. O orçamento era elaborado com base em levantamentos sobre as necessidades de cada unidade orgânica. Os serviços elaboravam relatórios contendo análises comparativas que no Conselho de Administração eram analisadas retrospectivamente. Factos que por si só mostram a necessidade da implementação de um novo Sistema de Controlo de Gestão.

Inicialmente, dada a resistência humana à mudança, apenas um grupo restrito de colaboradores aderiu ao processo, embora todos tivessem tido conhecimento de tal. Actualmente, esse número aumentou e a nova forma de trabalhar está difundida e em funcionamento em todo o Instituto. Existem dezasseis grupos de trabalho que envolvem cerca de cem colaboradores, num total de quatrocentos.

O BSC é actualmente percebido pelos colaboradores em geral como sendo uma ferramenta de avaliação de performance do Instituto que procura ligar a estratégia à componente organizacional.

Reconhecem-se como factores críticos ultrapassados com sucesso: o encontrar as pessoas adequadas para a fase de arranque, a formação ministrada e a apresentação de resultados.

A opinião, quer do responsável pelo projecto BSC quer dos seus colaboradores, após implementação, é que existe agora um conhecimento das performances alcançadas pelo Instituto, maior integração e comunicação entre os serviços, menor circulação de papel, o IPP tornou-se mais moderno, mais dinâmico e apontam-se apenas vantagens.

A cultura organizacional vivida no IPP é uma cultura em que as pessoas sentem que o IPP é uma extensão da família e onde existe uma elevada participação de todos, grande confiança e abertura, trabalho de equipa e uma cultura dinâmica e empreendedora onde se valoriza a inovação e o empreendedorismo.

4.6.1. Princípios, metodologia seguida e perspectivas

O IPP, na construção do seu BSC seguiu os princípios e a metodologia originais de Kaplan e Norton, adaptando as quatro perspectivas - clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento e financeira, à sua realidade específica.

- Perspectiva Alunos/Comunidade (clientes)
- Perspectiva Processos (processos internos)
- Perspectiva Inovação e Aprendizagem (aprendizagem e crescimento)
- Perspectiva Financeira.

Os objectivos estratégicos de cada perspectiva, os respectivos indicadores e metas, com os detalhes que esclarecem relativamente à sua determinação e interpretação, constam numa aplicação informática específica que é referida no ponto 4.7.

4.6.2. Fases de implementação

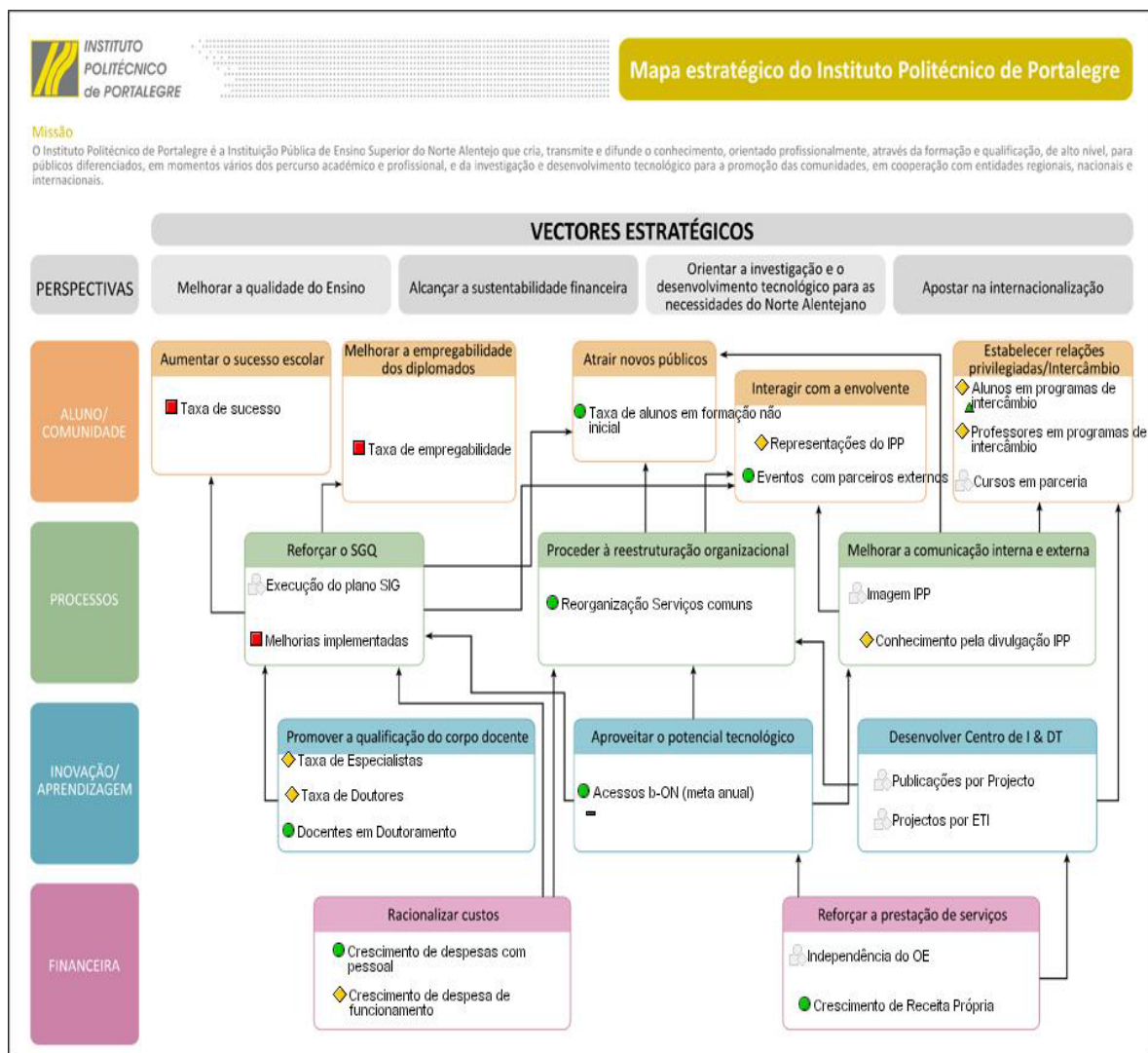
Após a concepção do *scorecard* por um grupo de trabalho interno, alargado, representando todo o Instituto, adquiriu-se no mercado uma aplicação informática que, à partida, melhor parecia servir as necessidades.

Posteriormente, após a *costumização* da aplicação às necessidades, procedeu-se ao carregamento dos dados do BSC na aplicação e à respectiva formação do pessoal.

Actualmente, no IPP o BSC encontra-se em fase de exploração e com bons resultados, pensando os responsáveis proceder à introdução do SIADAP na aplicação.

4.6.3. Mapa Estratégico

O mapa estratégico definido pelo IPP (figura 1.33.), que permite identificar as ligações causa-efeito, transversais a todas as perspectivas, para além de comportar os vectores estratégicos traçados (melhorar a qualidade do ensino; alcançar a sustentabilidade financeira; orientar a investigação e o desenvolvimento tecnológico para as necessidades do Norte Alentejo e apostar na internacionalização), identifica os respectivos objectivos e, sob eles, os indicadores de medida que avaliam o cumprimento desses mesmos objectivos, através de símbolos gráficos, de valoração diferente, que vão dando constantemente essa informação.



Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP (revisão 5)

Figura 1.33. – Mapa Estratégico

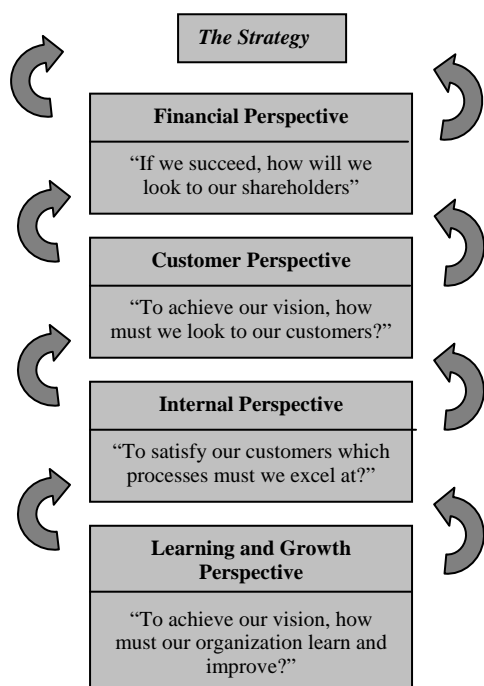
De forma sumária, apresentam-se sob as várias perspectivas, os respectivos objectivos estratégicos e a bateria de indicadores de mensuração do alcance destes.

Perspectiva	Objectivos estratégicos	Indicadores
▪ Aluno/ /comunidade	→ Aumentar o sucesso escolar	→ Taxa de sucesso
	→ Melhorar a empregabilidade dos diplomados	→ Taxa de empregabilidade
	→ Atrair novos públicos	→ Taxa de alunos em formação não inicial
	→ Interagir com a envolvente	→ Representações do IPP → Eventos com parceiros externos
	→ Estabelecer relações privilegiadas/ /intercâmbio	→ Alunos em programas de intercâmbio → Professores em programas de intercâmbio → Cursos em parceria
▪ Processos	→ Reforçar o Sistema de Gestão da Qualidade	→ Execução do plano SIG → Melhorias implementadas
	→ Proceder à execução organizacional	→ Reorganização Serviços Comuns
	→ Melhorar a comunicação interna e externa	→ Imagem IPP → Conhecimento pela divulgação IPP
▪ Inovação/ /aprendizagem	→ Promover a qualificação do corpo Docente	→ Taxa de especialistas → Taxa de doutores → Docentes em doutoramento
	→ Aproveitar o potencial tecnológico	→ Acessos b-ON (meta anual)
	→ Desenvolver centro de I&DT	→ Publicações por projecto → Projectos por ETI
▪ Financeira	→ Racionalizar custos	→ Crescimento de despesas com pessoal → Crescimento de despesas de funcionamento
	→ Reforçar a prestação de serviços	→ Independência do OE → Crescimento de Receita Própria

Fonte: Construção própria a partir do Mapa estratégico do IPP

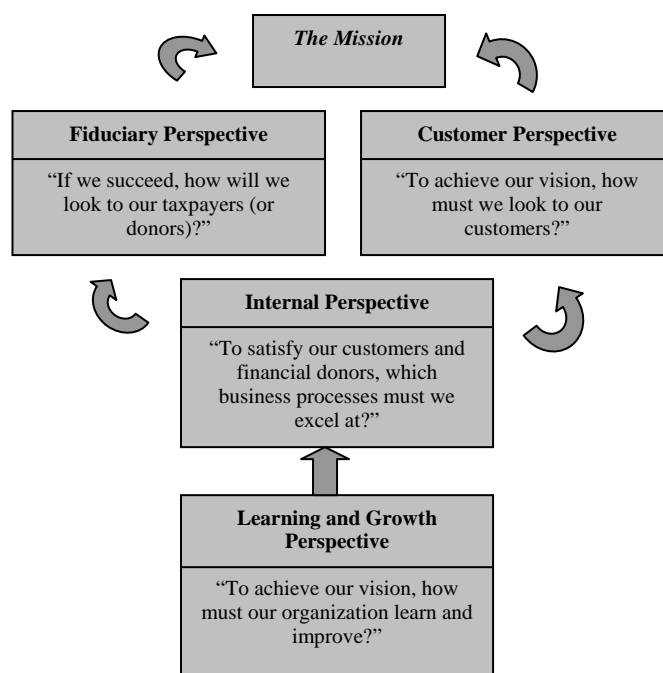
Quadro 1.12. – Sumário das perspectivas, objectivos estratégicos e indicadores

Não obstante a teoria diferenciar os mapas estratégicos das organizações do sector privado e das organizações do sector público sem fins lucrativos, no que toca à sequência das perspectivas, conforme esquemas abaixo apresentados (figura 1.34 e figura 1.35), o IPP apresenta o seu mapa estratégico com a perspectiva financeira na base do mapa.



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Figura 1.34. – Mapa estratégico de organizações do sector privado



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Figura 1.35. – Mapa estratégico de organizações do sector público sem fins lucrativos

Assim sendo, procurou-se averiguar junto da instituição qual o motivo que levou à construção do seu mapa nos referidos moldes.

A resposta que obtivemos por parte do seu Administrador, Dr. Joaquim Mourato, foi a seguinte: “De facto a perspectiva financeira, no caso do IPP, está na base. Não é engano. Esta nossa opção também é acolhida por inúmeros autores. Existem várias aplicações do BSC na Administração Pública que seguem esta sequência, adicionando até uma quinta perspectiva. Os próprios Kaplan e Norton consideram que a sequência das perspectivas não é rígida, adaptando-se às situações concretas.

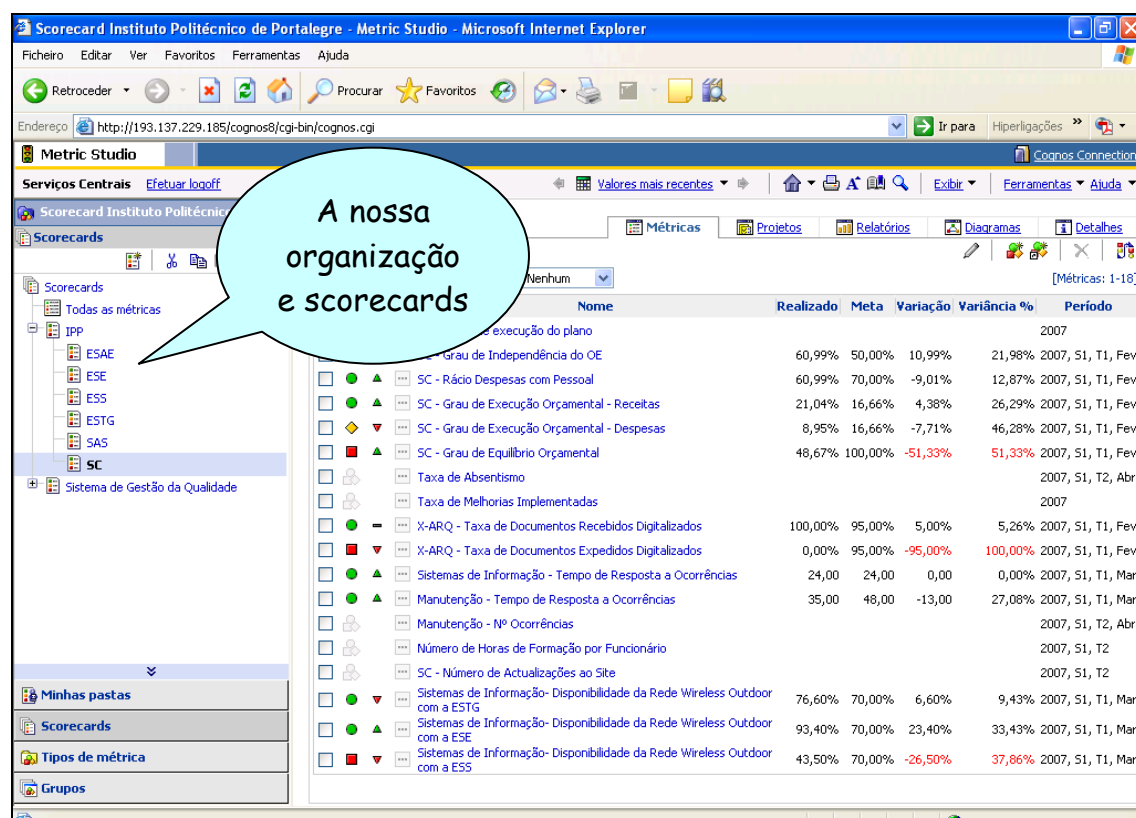
No nosso caso a perspectiva financeira está na base porque funciona, essencialmente, como restrição. Isto significa que os recursos financeiros, em grande medida, vindos do Orçamento de Estado não dependem da própria organização. Assim, o Instituto está dependente do montante que lhe é atribuído. Mais ou menos recursos condiciona os objectivos a alcançar em todas as outras perspectivas.

A sequência que está no mapa faz sentido quando as organizações têm forte capacidade de influenciar os recursos e os resultados financeiros, o que não acontece com as nossas instituições. Existe alguma margem de gestão mas muito limitada.”

4.7. Software informático de aplicação do *Balanced Scorecard* ao IPP

Para a aplicação do seu BSC, o IPP utiliza o software informático denominado “Cognos” onde constam, entre outros, as relações causa-efeito entre as perspectivas, a definição dos indicadores, a política de carregamento dos dados e os relatórios a gerar.

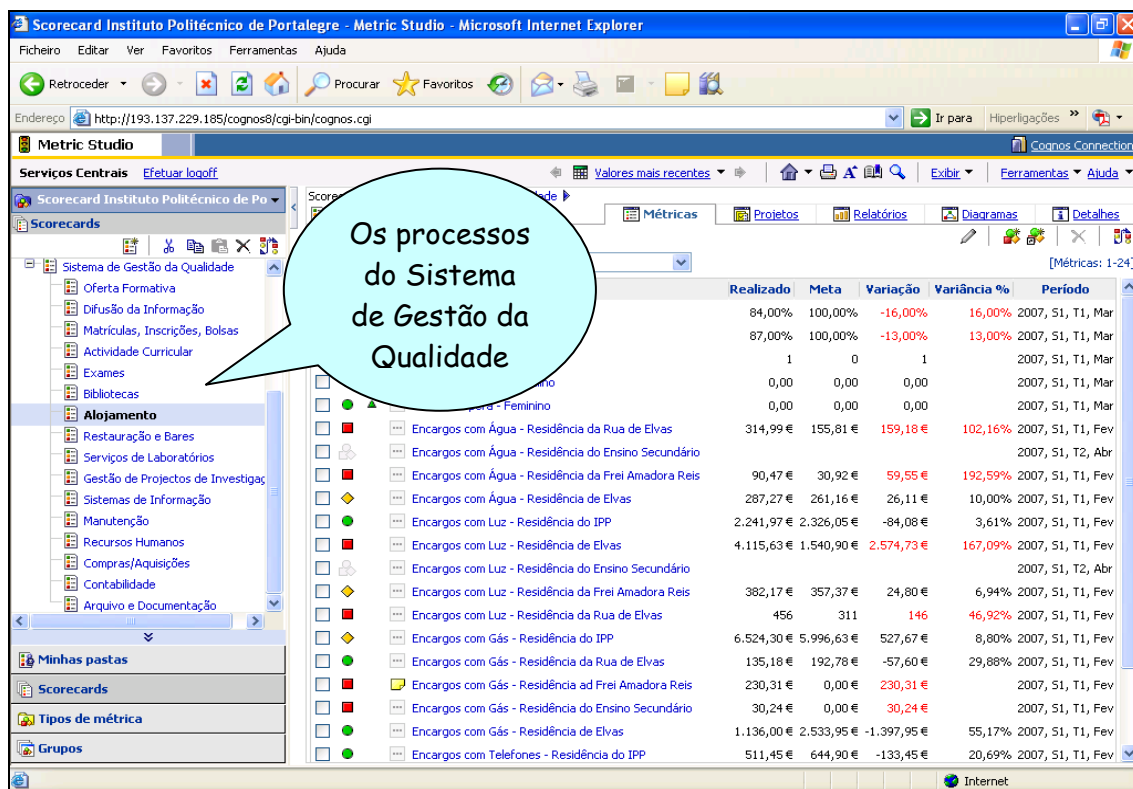
Mostram-se de seguida algumas “cópias de ecrãs” que ajudam a compreender a parametrização definida e a adequação às necessidades do IPP.



Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP (revisão 5)

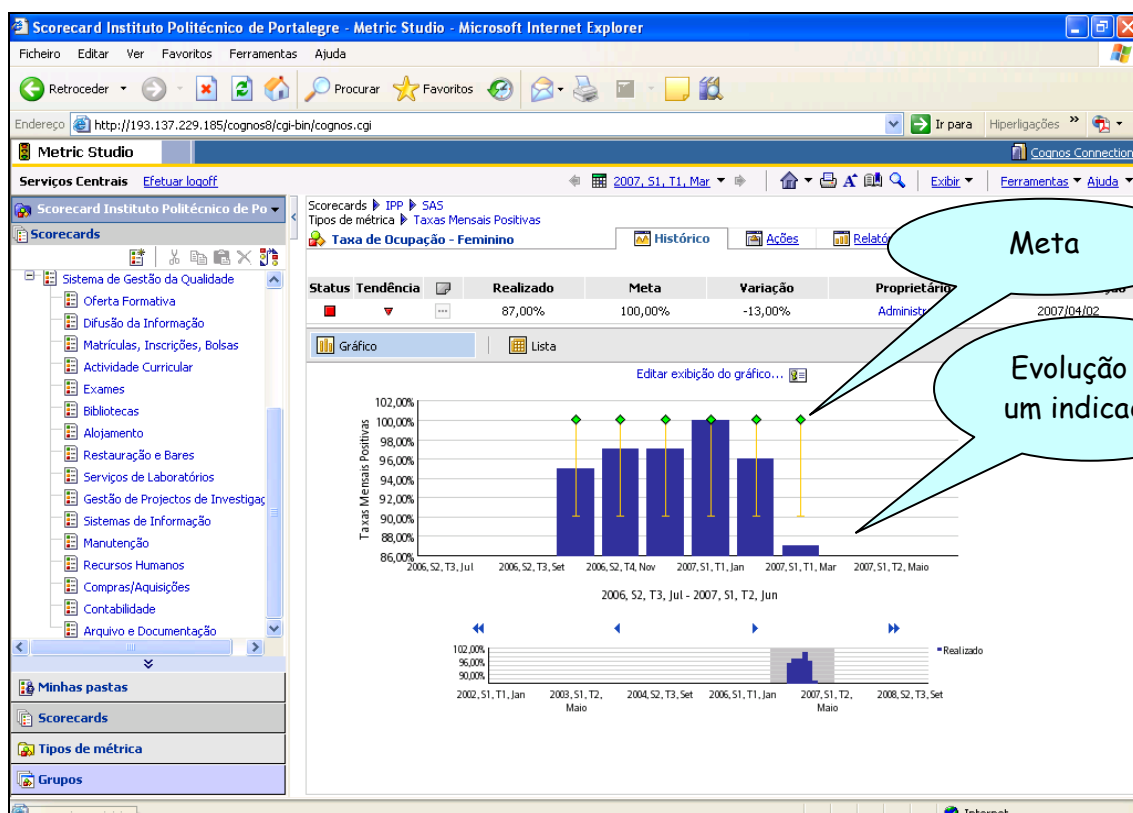
Figura 1.36. – “Cópias de ecrã” dos *scorecards* do IPP

Chama-se a atenção que os *scorecards* visíveis estão definidos ao nível de todo o IPP. Esta forma de tratar o assunto foi por opção, pois, na opinião dos seus responsáveis, se se tivesse avançado com a metodologia por escola ter-se-iam grandes dificuldades em fazer convergir as políticas comuns definidas.



Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP (revisão 5)

Figura 1.37. – “Cópias de ecrã” dos scorecards do Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP (revisão 5)

Figura 1.38. – “Cópias de ecrã” sobre a evolução de um indicador

O Círculo de Progresso, com a informação gerada por este software, envia relatórios para os órgãos do IPP e das Escolas.

Os Grupos de Melhoria Contínua, com a informação gerada, verificam os resultados, apresentam acções e avaliam a sua eficácia.

4.8. Conclusões sobre o estudo de caso

Dos factos relevantes que geraram impacto positivo na forma organizativa do IPP, ao implementar o BSC foi, sem dúvida, a definição da sua estratégia, completada com a visão futura daquilo que pretende vir a ser (visão).

Também, a definição clara da missão, dos valores defendidos, do conhecimento da organização e do seu meio envolvente, através dos respectivos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e da política de qualidade seguida, constituem formas para a criação de um novo ciclo de informação que os responsáveis do IPP pretendem iniciar.

O Sistema de Gestão anteriormente descrito, desgarrado e anacrónico, criou a necessidade da definição de um Sistema Integrado de Gestão, contemplando a avaliação do desempenho do Instituto (através do BSC) e dos seus colaboradores (através do SIADAP) e, a respectiva forma de operacionalização dos meios (através da criação de grupos de trabalho), visando a Certificação de Qualidade pela ISO 9001:2000, constitui um processo importante de aprofundamento da qualidade organizacional, tão caro à sociedade actual.

Um outro aspecto positivo alcançado na utilização do BSC, nos processos acima descritos, é que este, enquanto sistema de comunicação, permitiu a todos os colaboradores uma melhor interacção entre si e entre si e a organização, a percepção das performances atingidas e a avaliação da forma como esta vai estando alinhada com a estratégia previamente definida. Tudo isto é facilitado pela utilização das novas tecnologias de informação.

A habitual resistência à mudança, inerente à condição humana face ao desconhecido, verificada inicialmente em quantidade considerável, foi sendo ultrapassada à medida que as melhorias iam sendo visíveis. Hoje, cerca de um quarto do universo de colaboradores do IPP está directamente implicado no processo de mudança.

Quanto à cultura organizacional do IPP, o facto das pessoas sentirem que o IPP é uma extensão da família, onde existe uma elevada participação de todos, facilitou o seu envolvimento, quebrando a resistência inicial à mudança.

No entanto, o IPP construiu o seu mapa estratégico com a perspectiva financeira na base do mapa. A explicação para tal facto, apresentada pelos seus responsáveis, já foi citada na presente dissertação. Assim, do ponto de vista conceptual, a opção adoptada não seguiu o que Kaplan e Norton definem como sendo a estrutura base de um mapa estratégico de organizações do sector público sem fins lucrativos. De facto, a perspectiva aprendizagem e crescimento é que, também em nossa opinião, deveria constar na base do mapa, pois é esta perspectiva que comporta todo o suporte de conhecimento para a utilização das restantes perspectivas, inclusivamente a financeira.

Em suma, pelo exposto, parece evidente que a utilização da metodologia do BSC veio claramente contribuir para que o IPP se conhecesse melhor, se modernizasse nos métodos e na forma de conceber a comunidade.

Capítulo V

Conclusões e considerações finais

Neste capítulo final são apresentadas as conclusões gerais decorrentes do trabalho de investigação realizado.

São igualmente focadas as limitações e as sugestões entendidas como úteis para investigações futuras.

5.1. Conclusões gerais

Actualmente, as organizações procuram sobreviver num quadro de forte mudança e de intensa competitividade. Para isso, é fundamental que possuam ferramentas de gestão robustas e fiáveis que lhes permitam uma gestão estratégica permanente rumo àquilo que é ditado pela sua visão.

Na elaboração da presente dissertação, foi possível verificar que o BSC constitui uma dessas ferramentas visto que, de entre outros aspectos, permite definir e esclarecer a visão e a estratégia, estabelecer a comunicação e a ligação entre as perspectivas da organização, dos vectores e dos objectivos estratégicos.

Permitiu verificar também que o número de perspectivas organizacionais utilizadas pelo modelo pode variar, dependendo das particularidades do sector e da estratégia da organização em que se aplica.

A constatação de que o modelo era, em grande parte utilizado pelo mundo empresarial privado, levantou dúvidas sobre a sua aplicação no sector público. No entanto, o estudo empírico efectuado e a pesquisa levada a cabo, permitiu verificar que

a sua utilização se enquadra no novo conceito de gestão pública, contribuindo para uma maior dinamização da estratégia dessas organizações.

Algumas alterações terão de ser introduzidas, especialmente nas perspectivas financeira e do cliente, quando se aplica a organizações públicas. A relevância dos objectivos financeiros no mundo empresarial, de maximização do lucro, é alterada pela preocupação social de maximização da utilidade de que estão munidas estas organizações.

Nelas, o cliente deverá ser encarado como o centro da atenção, a razão da existência da organização. Esta nova óptica de encarar o cliente não era entendida, até há bem pouco tempo, na maioria destas organizações.

Finalmente, importa referir que, quer resultante da pesquisa sobre as organizações que em Portugal aplicam a metodologia BSC, quer da dificuldade para encontrar uma organização onde pudesse ser realizado o estudo de caso, a popularidade e a utilização do BSC em Portugal é baixa quando comparada com outros países. Embora não dispondo de elementos fiáveis que permitam afirmá-lo, com toda a convicção, a razão fundamental parece residir na dificuldade que as organizações têm em adaptar a metodologia à sua realidade e em desenvolver os processos necessários para a sua implementação.

Espera-se que a presente dissertação, através dos elementos nela contidos, possa contribuir para o colmatar das dificuldades enfrentadas nos processos de implementação da metodologia e que os mais cépticos encontrem nela a motivação necessária para a sua utilização.

5.2. Limitações e sugestões para investigações futuras

A literatura consultada raramente questiona os aspectos teóricos que sustentam a formulação do BSC. Esta dificuldade pode constituir uma limitação ao alcance dos objectivos propostos pela presente dissertação, uma vez que algumas das conclusões retiradas são fruto da reflexão resultante de experiências conhecidas.

Outra limitação que se pode apontar decorre das limitações conhecidas do próprio método, mas assumida deliberadamente quando se escolheu o método de estudo empírico, estudo de caso, de uma organização que tenha aplicado o BSC.

Em futuras investigações poderão ser feitos aperfeiçoamentos e melhorias à presente dissertação. De facto, a função social que as organizações incorporam pode, se assim se entender, ser introduzida no modelo BSC através da designada perspectiva social.

Por outro lado, nem todos os processos de implementação do BSC são bem sucedidos (McCunn, 1998). Seria igualmente proveitoso que a investigação se centrasse e desse a conhecer casos de claro fracasso de adopção do BSC, identificando quais as dificuldades que estiveram na sua base por forma a que esses erros, a existirem, não voltassem a ser cometidos.

Bibliografia

- **Akkermans, H.** e van Oorschot, K. (2005). Relevance assumed: a case study of *Balanced Scorecard* development using system dynamics. *Journal of the Operational Research Society*, 56 (8), 931-941
- **Álvarez, J.** (1999). La contabilidad de dirección estratégica y el euro. *Tecnica Contable*, Jan., 1-10
- **Amaratunga, D.** e Baldry, D. (2001). Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations. *Work study*, 50 (3), 95-104
- **Amat Salas, O.** e Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye El Cuadro del Mando Integral. *Finanzas y Contabilidad*, N.º 22, Mar./Abr., 22-26
- **Amat Salas, O.** e Soldevila García, P. (1999). La aplicación del Cuadro del Mando Integral - Un ejemplo en la unidad de relaciones internacionales de una universidad pública. *Auditoria Pública*, N.º17, Jun., 40-45.
- **Amat Salas, O.** e Soldevila García, P. (2002). *El Cuadro del Mando Integral en el mundo universitario: el caso de la Universitat Pompeu Fabra*
- **Asrilhant, B.;** Meadows, M. e Dyson, R. G. (2004). Exploring decision support and strategic project management in the oil and gas sector. *European Management Journal*, 22 (1), 63-73.
- **Atkinson, A.** e Epstein, M. (2000). Measure for Measure. *CMA Management*, Set., 22-28
- **Bergeron, H.** (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?, Maio 2000 in XXI Congrès de L'Association Française de

Comptabilité, *Université D'Angers*: France. Acedido em Outubro de 2008 a partir do site:

http://www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2000/Angers/Fichiers/BERGERO.pdf

- **Betancourt, A. F.** (1999). *Qué es el Balanced Scorecard*, I Seminário Nacional de *Balanced Scorecard*, Puerto La Cruz, 27 de Maio.
- **Bilkhu-Thompson, M.** (2003). *An evaluation of a service line's Balanced Scorecard process*, Master of Science Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, School of Planning of the College of Design, Architecture, Art and Planning
- **Bitici, U., Carrie, A. e McDevitt, L.** (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal Of Operations & Production Management*, 17 (5), 522-534
- **Bitici, U., Nudurupati, S., Turner, T. e Creighton, S.** (2002). Web enabled performance measurement systems: Management implications. *International Journal Of Operations & Production Management*, 22 (11), 1273-1287
- **Bitton, M.** (1990). *Méthode de conception et d'implantation de systèmes de mesure de performances pour organisations industrielles*, *Thèse d'automatique*, France: Université de Bordeaux I
- **Blanco Dopico, M. I.; Barros Fornos, F.; Cantorna Agra, S. e Aibar Guzmán, B.** (2001). Diseño de un esquema de información para la gestión estratégica de entidades camerales en el contexto de la globalización y el conocimiento, XI Congreso AECA, 26 a 28 de Set., Madrid - España.
- **Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. e Platts, K.** (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal Of Operations & Production Management*, 20 (7), 754-771

-
- **Bourne, M., Neely, A., Mills, J. e Platts, K. (2003).** Implementing performance measurement systems: A literature review. *International Journal Of Business Performance Management*, 5 (1), 1-24
 - **Brewer, P. (2003).** Incorporar la estrategia al Cuadro del Mando Integral. *Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad*, N.º 55, Set./Out., 72-80.
 - **Butler, A. et al. (1997).** Linking the *Balanced Scorecard* to strategy. *Long Range Planning*, Abr., 30 (2), 242-253
 - **Bukh, P. N., Johansen, M. R. e Mouritsen, J. (2002).** Multiple integrated performance management systems: IC and BSC in a Software Company. *Singapore Management Review*, 24 (3), 21-33
 - **Caldeira, J. (2007).** *A identificação e funcionalidade dos valores corporativos*. INA, textos de apoio para formação de dirigentes da Administração Pública, Oeiras
 - **Caldeira, J. (2007).** *A implementação do Balanced Scorecard na Administração Pública portuguesa*. INA, textos de apoio para formação de dirigentes da Administração Pública, Oeiras
 - **Caldeira, J. (2005).** *Balanced Scorecard para quê?* INA, textos de apoio para formação de dirigentes da Administração Pública, Oeiras
 - **Caldeira, J. (2005).** *Como surge o Balanced Scorecard*. INA, textos de apoio para formação de dirigentes da Administração Pública, Oeiras
 - **Camaleño Simón, M. C. (1998).** Efecto multiplicador del Cuadro del Mando Integral. *Estrategia Financiera*, N.º 140, Maio, 45-54.

-
- **Camaleño Simón, M. C.** (2000). El Cuadro del Mando Integral: algunas reflexiones. *Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad*, N.º 33, Jan./Fev., 48-51
 - **Cameron, K.** (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. *Academy of Management Journal*, Mar., 24 (1), 25-47
 - **Cameron, K.** (1982). The relationship between faculty unionism and organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, Mar., 25 (1), 6-24
 - **Carvalho, C. e Azevedo, G.** (2001). *Balanced Scorecard* – Sistema de informação vs. sistema de gestão. *Revista de Estudos do I.S.C.A.A.*, IIª Série, 6/7, 56-78
 - **Chang, O. H. e Chow, C. W.** (1999). The *Balanced Scorecard*: a potencial tool for supporting change and continuous improvement in accounting education. *Issues in Accounting Education*, 14 (3), Ago., 395-412
 - **Chow, C. W. et al.** (1997). Applying the *Balanced Scorecard* to small companies. *Management Accounting*, Ago., 21-27
 - **Clarke, P.** (2000). Keeping Score, *Accounting Ireland*. Jun., 16-17
 - Constituição da República Portuguesa
 - **Costa, A. F.** (1986). A pesquisa de terreno em sociologia. In A. S. Silva e J. M. Pinto (orgs.). *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Edições Afrontamento, 7ª edição
 - **Cross, K. e Lynch, R.** (1988/89). The SMART way to sustain and define success. *National Productivity Review*, 8 (1), 23-33

-
- **Dale, B.** (1999). *Managing Quality*. Londres: Blackwell

 - **Dávila, A.** (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro del Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos, IESE*, Universidad de Navarra, Set.

 - **Dixon, J., Nanni, A. e Vollmann, T.** (1990). *The new performance challenge: measuring operations of world-class competition*. IL, Homewood: Business One Irwin

 - **Eccles, R.** (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, Jan./Fev., 131-137

 - **Eccles, R. e Pyburn, P.** (1992). Creating a comprehensive system to measure performance. *Management Accounting*, Out., 74 (4), 41-44

 - **EFQM** (2001). *The Business Excellence Model*. Bruxelas: European Foundation for Quality Management

 - **Eisenhardt, K.** (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550

 - **Epstein, M. J. e Manzoni, J. F.** (1997). The *Balanced Scorecard* and Tableau de Bord: translating strategy into action. *Management Accounting*, Ago., 28-36

 - **Epstein, M. J. e Manzoni, J. F.** (1998). Implementing corporate strategy: from Tableaux de Bord to *Balanced Scorecards*. *European Management Journal*, 16 (2), 190-203

 - **Farreca, E.** (2006). *Estratégia: da formulação à acção aplicando o Balanced Scorecard*. Mangualde: Edições Pedago

-
- **Fawcett, S., Smith, S. e Cooper, M. (1997).** Strategic intent, measurement capability, and operational success: making the connection. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (7), 410-421
 - **Fernández, A. (2002).** Claves para la implementación del Cuadro del Mando Integral. *Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad*, Mar./Abr., 10-16
 - **Figueiredo, J. R. M. (2002).** *Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
 - **Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T., Silvestro, R. e Voss, C. (1991).** *Performance measurement in service businesses*. London: The Chartered Institute of Management Accountants
 - **Fitzgerald, L. e Moon, P. (1996).** *Performance measurement in service industries: making it work*. London: The Chartered Institute of Management Accountants
 - **Franklin, P. (1996).** Dialogues in strategy. *Journal of Strategic Change*, 5 (3), 211-221
 - **Freire, A. (1998).** *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo
 - **Frishammar, J. (2003).** Information use in strategic decision making. *Management Decision*, 41 (4), 318-326
 - **Ghalayini, A. M. e Noble, J. S. (1996).** The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Management*, 16 (8), 63-80
 - **Gering, M. e Rosmarin, K. (2000).** Central beating. *Management Accounting*, Jun., 32-33

-
- **Giollo, P. R.** (2002). *Modelo de avaliação de desempenho fundamentando no Balanced Scorecard – um estudo de caso na URI – Campus Erechim*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre

 - **Greenwood, E.** (1965). Métodos de investigação empírica em sociologia. *Análise social*, N.º 11

 - **Guerreiro, R. M. C.**(2006). *O Balanced Scorecard para a Administração Pública portuguesa – Aplicação prática a um organismo*. Tese de Mestrado em Gestão/MBA, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa

 - **Gumbus, A.; Bellhouse, D. E. e Lyons, B.** (2003). A three year journey to organizational and financial health using the *Balanced Scorecard*: A case study at a yale new haven health system hospital. *The Journal of Business and Economic Studies*, 9 (2), 54-64.

 - **Hacker, M. e Brotherton, P.** (1998). Designing and installing effective performance measurement systems. *IIIE Solutions*, 30 (8), 18-23

 - **Hafner, K.A.** (1998). *Partnership for performance: the Balanced Scorecard put to the test at the University of California*. Acedido em Outubro de 2008 a partir do site:
<http://www.ucop.edu/ucophome/businit/10-98-bal-scor-chepter.pdf>

 - **Hanson, J. e Towle G.** (2000). The *Balanced Scorecard*: not just another fad. *Credit Union Executive Journal*, Madison, Jan./Fev., 12-16

 - **Headley, J.** (1998). Aspectos prácticos de la implementación del Cuadro del Mando Integral. *Finanzas y Contabilidad*, N.º 22, Mar./Abr., 35-41

-
- **Hernandez, C., Cruz, C., Falcão, S.** (2000). Combinando o *Balanced Scorecard* com a gestão do conhecimento. *Revista Portuguesa de Gestão*, Ano 15, N.º 3, 51-58

 - **Horváth e Partners** (2003). *Dominar El Cuadro del Mando Integral – manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona

 - **Humphrey, C. e Scapens, R.** (1996). Methodological themes: theories and case studies of organizational practices: limitation or liberation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9 (4), 86-106

 - **Ittner, C. e Larcker, D.** (1998). Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, 205-238

 - **Ittner, C. e Larcker, D.** (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, Nov., 88-95

 - **Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J.** (2002). *O Controlo de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*. 4ª Edição, Lisboa: Áreas Editora

 - **Kanji, G. K. e Moura e Sá, P.** (2002). Kanji's business scorecard. *Total Quality Management*, 13 (1), 13-27

 - **Kaplan, R. e Atkinson, A.** (1998). *Advanced management accounting*. 3ª Edição, Upper Saddle River: Prentice Hall, 378-380

 - **Kaplan, R. e Norton, D.** (1992). The *Balanced Scorecard* – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan./Fev., 71-79

 - **Kaplan, R. e Norton, D.** (1993). Putting the *Balanced Scorecard* to work. *Harvard Business Review*, Set./Out., 134-147

-
- **Kaplan, R. e Norton, D. (1996a).** *The Balanced Scorecard: translating strategy into action.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
 - **Kaplan, R. e Norton, D. (1996b).** Using the *Balanced Scorecard* as strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan./Fev., 75-85
 - **Kaplan, R. e Norton, D. (1996c).** Linking the *Balanced Scorecard* to strategy. *California Management Review*, 39 (1), 53-79
 - **Kaplan, R. e Norton, D. (1996d).** Strategic learning & the *Balanced Scorecard*. *Strategy & Leadership*, Set./Out., 18-24
 - **Kaplan, R. e Norton, D. (1997a).** *Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard.* Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.
 - **Kaplan, R. e Norton, D. (1997b).** Why does business need a *Balanced Scorecard*? *Journal of Cost Management*, 11 (3), 5-10
 - **Kaplan, R. e Norton, D. (2000a).** *The strategy-focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School
 - **Kaplan, R. e Norton, D. (2000b).** Having trouble with your strategy? then map it. *Harvard Business Review*, Set./Out., 167-176
 - **Kaplan, R. e Norton, D. (2001).** *The strategy focused organization.* Boston, Harvard Business School Press
 - **Kaplan, R. e Norton, D. (2001a).** *Cómo utilizar El Cuadro del Mando Integral - para implantar y gestionar su estrategia.* Gestión 2000, SA., Barcelona.
 - **Kaplan, R. e Norton, D. (2004).** *Strategy maps: converting intangible outcomes into tangible outcomes.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

-
- **Kaplan, R. e Norton, D. (2006).** *Alinhamento*. Editora Campus, 2ª edição
 - **Keating, P. (1995).** A framework for classifying and evaluating the theoretical contributions of case study research in management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, Fall, pp. 66-86
 - **Keegan, D., Eiler, R. e Jones, C. (1989).** Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, Jun., 70 (12), 45-50
 - **Kennerley, M. e Neely, A. (2002).** A framework of the factors affecting the evolution of performance management systems. *International Journal Of Operations & Production Management*, 22 (11), 1222-1245
 - **Kennerley, M. e Neely, A. (2003).** Measuring performance in a changing business environment. *International Journal Of Operations & Production Management*, 23 (2), 213-229
 - **Letza, S. (1996).** The design and implementation of the balanced business scorecard: an analysis of three companies in practice. *Business Process Re-Engineering & Management Journal*, 2 (3), 54
 - **Light, D. (1998).** Performance measurement: inventors *Balanced Scorecard*. *Harvard Business Review*, 76 (4), 17-20
 - **Lingle, J. e Schiemann, W. (1996).** From *Balanced Scorecard* to strategic Gauges: is measurement worth it? *Management Review*, 85 (3), 56-61
 - **López Viñegla, A. (2002a).** Diseñando e implementando el *Balanced Scorecard* en una empresa del sector del vending: VAT, S.A.. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, N.º 58, Jan./Abr., 48
 - **López Viñegla, A. (2002b).** Los sistemas de información basados en la estrategia. *Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad*, N.º 46, Mar./Abr., 18-26

-
- **Madeira, P.** (2000). *Balanced Scorecard: um novo sistema de avaliação*. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, N.º 413, 49-52
 - **Malina, M. e Selto, F.** (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the *Balanced Scorecard*. *Journal Of Management Accounting Research*, 13, 47-90
 - **Malmi, T.** (2001). *Balanced Scorecards* in finish companies: a research note. *Management Accounting Research*, N.º 12, Jun., 207-220
 - Manual do Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre (revisão 5), aprovado em 30 de Janeiro de 2009
 - **Marcos, J., Naia, P. e Madaíl, R.** (2001). A gestão estratégica e a contabilidade. *Revista da CTOC*, Ago., N.º 17, 40-47
 - **Marshall, M., Wray, L., Epstein, P. e Grifel, S.** (2000). 21st century community governance: better results by linking citizens, government, and performance measurement. *Quality Congress. ASQ's Annual Quality Congress Proceedings*, 214-223
 - **McAdam, R. e Bailie, B.** (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (9/10), 972-996
 - **McCunn, P.** (1998). The *Balanced Scorecard*: ... the eleventh commandment. *Management Accounting*, Dez., 34-36
 - **McKinnon, J.** (1988). Reliability and validity in field research: some strategies and tactics. *Accounting, Auditing and Accountability*, 1 (1), 34-54
 - **Meekings, A.** (1995). Unlocking the potential of performance measurement: a guide to practical implementation. *Public Money and Management*, Out./Dez., 1-8

-
- **Melo, S. M. M. B.** (2005). *O processo e implementação do Balanced Scorecard e o sistema de controlo de gestão – o caso da Quinta da Aveleda*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, especialização em Contabilidade, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto

 - **Mertens, D.** (1998). *Research Methods in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative & Qualitative Approaches*. London: Sage Publications

 - **Monteiro P., Maria, N.** (2000). *Gestão das universidades federais brasileiras - um modelo fundamentado no Balanced Scorecard*. Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

 - **Moon, P. e Fitzgerald, L.** (1996). Delivering the goods at TNT: the role of the performance measurement system. *Management Accounting Research*, Vol. 7, 431-457

 - **Müller, J. R.** (2001). *Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

 - **Não identificado**, Bem-vindo ao curso de *Balanced Scorecard* inicial, textos de apoio fornecidos pelo INA, FORGEP – 1ª edição 2008, formação de dirigentes da Administração Pública

 - **Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M. e Richards, H.** (1994). Realizing strategy through measurement. *International Journal Of Operations & Production Management*, 14 (3), 140-152

 - **Neely, A., Gregory, M. e Platts, K.** (1995). Performance measurement system design. *International Journal Of Operations & Production Management*, 15 (4), 80-116

-
- **Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, A., Gregory, M. e Bourne, M. (1996).** Developing and testing a process for performance measurement system design. In C.A. Voss (Ed.), *Manufacturing strategy: Operations strategy in a global context*, papers from the 3rd international conference of the european operations management association. *London Business School*, London, 471-476
 - **Neely, A. (1999).** The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal Of Operations & Production Management*, 19 (2), 205
 - **Neely, A. e Bourne, M. (2000).** Why measurement initiatives fail. *Quality Focus*, 4 (4), 3
 - **Neely, A., Adams, C. e Crowe, P. (2001).** The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5 (2), 6-11
 - **Negre, J. T. I e Vivas Urieta, C. (2003).** *El Cuadro del Mando Integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, Out., 28-31
 - **Neves, J. C. (2000).** *Análise Financeira II: avaliação do desempenho baseada no valor*. 2^a Edição., Lisboa: Texto Editora
 - **Newing, R. (1995).** Wake up to the *Balanced Scorecard*. *Management Accounting*, Mar., 22-23
 - **Niven, P. R. (2003).** *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken: Wiley
 - **Norreklit, H. (2000).** The *Balanced Scorecard*: what is the score? – a rhetorical analysis of the *Balanced Scorecard*. Working paper 00-4, Aarhus School of

- **Olve, N., Roy, J. e Wetter, M. (2000).** *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons
- **O'Shannassy, T. (2003).** Modern strategic management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, 25 (1), 53-67
- **Otley, D. e Berry, A. (1998).** Case study research in management accounting and control. *Accounting Education*, Vol. 7, 105-127
- **Patton, Q. (1980).** *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- **Patton, E. e Appelbaum, S. (2003).** The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26 (5), 60-71
- **Pires Caiado, A. C. e Pinto, A. C. (2002).** *Manual do plano oficial de contabilidade pública*. Lisboa: Áreas Editora, 2ª edição
- **Porter, M. (1996).** What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov./Dez., 61-78
- **Punch, K. (1998).** *Introduction to social research: quantitative & qualitative approaches*. London: Sage Publications
- **Quinlivan, D. (2000).** Rescaling the *Balanced Scorecard* for local government. *Australian Journal of Public Administration*, Dez., 59 (4), 36-41
- **Ramos, C. e Gonçalves, D. (2002).** *Balanced Scorecard: uma ferramenta de gestão estratégica*. *Jornal de Contabilidade*, Jan., N.º 298, 4-8

-
- Relatórios de Actividade do Instituto Politécnico de Portalegre – anos 2005, 2006 e 2007
 - **Ribeiro, N. A. B.** (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga
 - **Rocha, D. J. A.** (2000). *Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituição de ensino superior privada - Estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama*. Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
 - **Rosário, C. C. R.** (2005). *Análise da eficácia de Balanced Scorecard e o efeito da (des)semelhança estrutural do modelo mental na decisão estratégica: uma abordagem baseada em simulação*. Dissertação de Doutoramento em Gestão – Especialidade em Gestão Global, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa
 - **Roy, S. e Roy, J.** (2000). *Balanced Scorecard in Dynamic Environment. Proceedings of the 18th International Conference of the System Dynamics Society*. Bergen, Norway
 - **Russo, J. M. P.** (2003). *O Balanced Scorecard como ferramenta de transposição de estratégias para a gestão operacional – o caso das PME's do sector de transformação de matérias plásticas da região centro litoral*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Coimbra
 - **Santos, A., Belton, V. e Howick, S.** (2000). Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis. *International Journal Of Operations & Production Management*, 22 (11), 1246-1272

-
- **Santos, R. A.** (2006). *Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Cascais: Gestão Plus Edições
 - **Sarmiento, A. e Correia, A.** (2003). Knowledge management: a rewarding challenge for SME's?, 18-21. *International Conference of the Information Resources Management Association*, Maio, 997-999
 - **Schofield, J. W.** (1993). Increasing the generalizability of qualitative research. In M. Hammersley (Ed) *Educational Research: Current Issues*, London: The Open University Press, 91-114
 - **Smith, M.** (2000). Strategic management accounting – the public sector challenge. *Management Accounting*, Jan., 40-42
 - **Sousa Franco, A. L.** (1997). *Finanças públicas e direito financeiro*. Coimbra: Almedina, Volume I, 4ª Edição – 5ª Reimpressão
 - **Sousa, M. e Rodrigues, L.** (2002). *O Balanced Scorecard – um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Porto: Rei dos Livros
 - **Speckbacher, G., Bischof, J. e Pfeiffer, T.** (2003). A descriptive analysis on the implementation of *Balanced Scorecards* in German – speaking countries. *Management Accounting Research*, 14, 361-387
 - **Stake, R. E.** (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
 - **Steiger, C., Caldeira, J. e Marques, R..** *A arquitectura de implementação da metodologia Balanced Scorecard no núcleo de formação para dirigentes do INA*. Oeiras

-
- **Stivers**, B. P., Covin T. J., Hall N. G. e Smalt S. W. (1998). How nonfinancial performance measures are used. *Management Accounting*, Fev., 44, 46-49
 - **Storey**, A. (2002). Performance management in schools: could the *Balanced Scorecard* help? *School Leadership & Management*, 22 (3), 321-338
 - **Sykes**, V. (1990). Validity and reliability in qualitative marketing research: a review of literature. *Journal of the Market Research Society*, 32 (3), Jul
 - Textos de apoio ao curso de preparação para concurso de admissão ao CEAGP (módulo 3), INA, Oeiras, 2008
 - U. S. Department of Energy (1995). *How to measure performance. A handbook of techniques and tools*. U. S. Department of Energy Press
 - **Vaz**, J. J. L. (2005-2006). Metodologia de “action research” na criação e inovação de activos de conhecimento na universidade. *Episteme*, Ano VI (15, 16, 17), 97-115
 - **Vieira**, C. M. (1999). A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: questões relativas á sua fidelidade e credibilidade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, Ano XXXIII, 2, 89-111
 - **Voss**, B.L. (2000). The strategy-focused organization: how *Balanced Scorecard* companies thrive in the new business environment. *The Journal of Business Strategy*, Nov./Dez., 46
 - **Wagner**, C. (2004). Enterprise strategy management systems: current and next generation. *Journal of Strategic Information Systems*, N.º 13, 105-128
 - **Wheelen**, T. L. e Hunger, J. D. (2002). *Strategic management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education International

-
- **Yeniyurt, S.** (2003). A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (3), 134-142
 - **Yin, R.** (1989). *Case study research: design and methods*. USA: Sage Publications Inc.
 - **Yin, R.** (1994). *Case study research: design and methods – 2nd edition*. Sage Publications
 - **Zairi, M.** (1994). *Measuring Performance for Business Results*. London: Chapman & Hall
 - **Zairi, M.** (1996). *Benchmarking for Best Practice*. Oxford: Butterworth – Heinemann
 - **Zanini, M.** (2003). *The Balanced Scorecard: evolution to long-term performance, MBA*. Dissertation, University of Nevada, Reno

Outras referências bibliográficas

- Apontamentos das aulas da cadeira de Economia dos Mercados e da Empresa, ministrada pelo Professor Doutor Álvaro Martins no Mestrado em Ciências Económicas (2007/08);
- Consulta dos seguintes *sites* da Internet:
 - <http://www.afc-cca.com/>
 - <http://www.balancedscorecard.org/>
 - <http://www.cognos.com/>
 - <http://www.dukechildrens.org/>
 - <http://www.ibm.com/cognos/>
 - <http://www.ipportalegre.pt>

-
- <http://iseg.utl.pt>
 - <http://www.mbr.pt/index.html>
 - <http://www.sao.state.tx.us/>
 - <http://www.ufc.br/>
 - <http://www.upf.edu/>

Anexos

Guiões das entrevistas realizadas

Guião da entrevista realizada ao responsável pelo projecto BSC no IPP

Balanced Scorecard

- Como e quando surgiu a ideia de aplicar o BSC ao Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)? Quais as razões e os objectivos que constituíram a base da sua aplicação?
- Desde o surgimento da ideia, como se desenvolveu a implementação do BSC até à actualidade (exemplo: fases de implementação, actividades realizadas em cada fase, intervenientes em cada fase e qual o papel realizado por cada interveniente)? Como se antevê o desenvolvimento do BSC no futuro?
- Quais as dificuldades/barreiras encontradas em cada fase e quais as medidas implementadas de modo a minimizar/eliminar cada uma dessas dificuldades/barreiras?
- Em que parte do processo de implementação os diferentes níveis de colaboradores do IPP tiveram conhecimento da implementação do BSC? Qual o seu envolvimento ao longo do processo de implementação?
- Como foi dado a conhecer aos diferentes níveis de colaboradores o conceito do BSC? Existiram acções de formação específicas?
- Actualmente, como é percepcionado o BSC/quais as funções desempenhadas (exemplo: é entendido como um sistema de informação, como uma ferramenta de controlo estratégico)?
- Na sua opinião, a implementação do BSC foi bem sucedida? Em caso afirmativo, quais os factores que foram críticos para que a implementação do BSC fosse bem sucedida? Globalmente, quais as principais barreiras/dificuldades enfrentadas?

Sistema de Controlo de Gestão prévio à implementação do BSC

- Anteriormente à implementação do BSC, como era caracterizado o Sistema de Controlo de Gestão no IPP:
 - Antes da implementação do BSC, o IPP já tinha uma estratégia bem definida ou, pelo contrário, foi a implementação do BSC que proporcionou a definição/revisão da estratégia? No caso de existir previamente uma estratégia bem definida, na sua opinião, ajudou a implementação do BSC (exemplo: foi mais fácil a definição das medidas)?
 - Como eram realizados os processos de planeamento (operacional e estratégico) em termos de etapas, pessoas envolvidas, informação de suporte e suas fontes, como eram definidos os objectivos, etc? O planeamento era mais do tipo *top-down* ou *bottom-up*, formal ou informal, ...
 - Como era elaborado o orçamento?
 - Era realizado algum acompanhamento dos planos e dos orçamentos, isto é, em períodos determinados apurava-se o cumprimento do planeado e a executar o orçamentado? Em caso de desvios, quais as medidas tomadas?
 - Existia algum sistema de avaliação do desempenho e atribuição de recompensas e incentivos? Se sim, como se caracterizava?
 - Como estava organizado o sistema de informação? Periodicamente eram extraídos alguns dados relativos ao desempenho do IPP? Esses dados eram comunicados a todo o IPP? Se sim, que tipo de dados eram divulgados?
 - Como se pode caracterizar a cultura organizacional do IPP? Dos quatro tipos abaixo indicados, a qual ou quais se assemelha mais:
 1. Cultura em que as pessoas sentem que o IPP é uma extensão da família e onde existe uma elevada participação de todos, desenvolvimento das pessoas, grande confiança e abertura, trabalho de equipa;

-
2. Cultura orientada para os resultados onde o que é importante é que o trabalho seja efectuado e onde é valorizada a competição;
 3. Cultura dinâmica e empreendedora onde se valoriza a inovação e o empreendedorismo;
 4. Cultura caracterizada pelo controlo e estrutura, coordenação e eficiência, em que a estabilidade é importante.
- Como foi e é actualmente articulado o BSC com os restantes elementos do Sistema de Controlo de Gestão do IPP?
 - Em que aspectos o Sistema de Controlo de Gestão já existente facilitou a implementação do BSC e quais as barreiras/dificuldades que o Sistema de Controlo de Gestão criou à implementação do BSC? Como foram superadas?

Guião da entrevista realizada aos restantes colaboradores

- **Anteriormente** à implementação do BSC, de que forma é que a sua unidade orgânica colaborava na elaboração: do orçamento, do processo de planeamento, acompanhamento dos planos e do orçamento, elaboração de relatórios, etc?
- Na fase de concepção e durante o processo de implementação do BSC, quais foram as funções/actividades que a sua unidade orgânica desempenhou?
- Ao nível a sua unidade orgânica, o que facilitou/dificultou a fase de concepção e a fase da implementação do BSC? Quais as medidas levadas a cabo de modo a minimizar/eliminar as dificuldades?
- **Após** a implementação do BSC, de que forma é que a sua unidade orgânica colaborou na elaboração: do orçamento, do processo de planeamento, acompanhamento dos planos e do orçamento, elaboração de relatórios, etc?

-
- Quais as principais alterações ao nível da elaboração do orçamento, do processo de planeamento, sistema de informação, acompanhamento dos planos e do orçamento, elaboração de relatórios, avaliação do desempenho, estrutura organizacional, etc. que ocorreram no IPP resultantes da utilização do BSC?
 - Na sua opinião, antes da implementação do BSC, como se caracterizava a cultura organizacional do IPP? Dos quatro tipos abaixo indicados, a qual ou quais se assemelhava mais:
 1. Cultura em que as pessoas sentem que o IPP é uma extensão da família e onde existe uma elevada participação de todos, desenvolvimento das pessoas, grande confiança e abertura, trabalho de equipa;
 2. Cultura orientada para os resultados onde o que é importante é que o trabalho seja efectuado e onde é valorizada a competição;
 3. Cultura dinâmica e empreendedora onde se valoriza a inovação e o empreendedorismo;
 4. Cultura caracterizada pelo controlo e estrutura, coordenação e eficiência, em que a estabilidade é importante.
 - Considera que a cultura organizacional se modificou com a implementação do BSC? Se sim, em que sentido?